capital

Junio 2024 · 5€

Especial RRHH y Formación

Claves para crear una cultura que ilusione

“Entraremos en el mercado europeo de la mano de Be Call”

Manuel Gordo Juliá

Presidente y CEO de Allied Global

8 414237 001525 00274

lanzarotecaliente.com

Nuevo Hyundai KONA

Mejor Coche del Año 2024.

Nuevo Hyundai KONA desde

160 €/mes

- 47 cuotas de 160€.
- Entrada: 8.992,60€.
- Última cuota: 13.438,03€.
- **TAE: 8,05%***
- TIN: 6,49%

El Nuevo Hyundai KONA llega para ayudarte a superar tus límites. Ahora más grande, más atrevido y más dinámico. Elegantemente esculpido, el diseño futurista del Nuevo KONA combina un frontal limpio y distintivo con líneas aerodinámicas fluidas. Además, incorpora las últimas novedades en tecnología como la llave digital de Hyundai, con la que podrás abrir tu KONA con tu smartphone. Todas estas características, unidas a una mayor habitabilidad, han hecho que el nuevo KONA haya sido elegido Mejor Coche del Año 2024.
Descubre su gama híbrida y eléctrica, y ya solo te quedará elegir cuál es el que mejor se adapta a ti y disfrutarlo, yendo más allá de lo establecido.
Supera tus límites.

En Hyundai ya estamos trabajando para eliminar la huella de carbono.
Gama 100% eléctrica en Europa en 2035.

HYUNDAI

5 AÑOS Garantía sin límite de km

8 AÑOS Garantía de Batería

*Gama Nuevo Hyundai KONA: Emisiones CO_2 combinadas (gr/km): 126-159. Consumo combinado (l/100km): 5,6-7. Valores de consumos y emisiones obtenidos según el ciclo de homologación WLTP.

Modelo visualizado: Nuevo Hyundai KONA. *Ejemplo de financiación para Hyundai KONA TGDI 1.0 120CV MAXX. **PVP: 28.990€. Precio financiando: 25.990€. Incl. IVA, transporte, impto. Matriculación, descuento promocional, aportación de concesionario y Plan Renove de Hyundai aplicable por la entrega de un vehículo usado bajo titularidad del comprador durante al menos los 6 meses previos a la fecha de compra de un vehículo Hyundai. Entrada: 8.992,60€. Comisión de formalización (3,95%) al contado: 671,40€. Importe financiado: 16.997,40€. 47 cuotas de 160€ y una última cuota de 13.438,03€. Total intereses: 3.960,63€. Coste total del crédito: 4.632,03€. Importe total adeudado: 21.629,43€. Precio total a plazos: 30.622,03€. TIN 6,49% TAE 8,05%. Sistema de amortización francés. Financiando con Hyundai Finance a través de Banco Cetelem hasta el 30/06/2024.** Más información en la red de concesionarios Hyundai o en www.hyundai.com

08 Portada/Entrevista

Manuel Gordo Juliá, presidente y CEO de Allied Global: "Debemos rodearnos de gente con más conocimientos e inteligencia que nosotros"

14 Especial RRHH y Formación

- **Cómo crear una cultura empresarial que ilusione**
- **Victoria Miravall (Wolters Kluwer):** "Es el momento de escuchar mucho y ser creativos"
- **María José Germán Ayuso (GMV):** "Nuestra esencia no reside en reemplazar el toque humano, sino en amplificarlo"
- **Jorge Herraiz (AON):** "Tenemos que generar fans dentro de las empresas"
- **Josep Capell (Ceinsa):** "La empresa que quiera premiar a un empleado solo con salario, lo tiene difícil para competir"
- **Alfonso Franch (Tamigo):** "RRHH es el puente entre el negocio y el mercado de trabajo"
- **Carlos López (ESIC):** "Sin una estrategia de retención y captación de talento, los modelos de crecimiento no funcionan"
- **Gi Group: El edadismo, una forma de discriminación silenciosa**
- **Vanessa Izquierdo (Sagardoy):** "Nuestra pasión son las personas"
- **EF Academy, donde la tradición se une a la innovación**
- **El segundo mejor máster de España está en la escuela de negocios ENAE**

Presidente
José Francisco Rodríguez
josefrancisco.rodriguez@capital.es

Vicepresidente ejecutivo
Antonio Hernández
antonio.hernandez@capital.es

Consejero delegado
Guillermo Vega
guillermo.vega@capital.es

Director
Borja Carrascosa
borja.carrascosa@capital.es

Redactor jefe
Mario Talavera
mario.talavera@capital.es

Director creativo
Francisco Morais
francisco.morais@capital.es

Marketing y Tecnología
Javier Sotorrío
javier.sotorrio@capital.es
Enrique Fernández
enrique.fernandez@capital.es

Director financiero
Borja Oroz
borja.oroz@capital.es

Director comercial
José Antonio Díaz de Villegas
jose.diazvillegas@capital.es

Comunicación y publicidad
Mónica Maldonado
monica.maldonado@capital.es

En este número escriben:
Marta Díaz de Santos, Raül Guerra, Alejandro Fernández, María Bredi, María Zarzalejos, Juan Ramón Rallo, Alejandra Nuño, Vicente Nogales, Antonio Sánchez, Gonzalo Núñez.

Fotografías: Santi Burgos

Capital Gestión Editorial, S. L.

Delegación central. Madrid
C/ Menéndez Pelayo, 85 bajo. Madrid

www.capital.es

Depósito Legal: M-23250-2012
Precio del ejemplar: 5 euros incluido IVA

Prohibida su reproducción o difusión total o parcial, aun citando su procedencia, sin la autorización expresa de la editora.

Impresión: Jomagar
Distribuido por Boyaca
Miembro de ARI
Control de OJD

100 Capital Woman

Alicia Asín (Libelium):
"La ciudad del futuro tomará decisiones basadas en datos y no en ideologías"

106 LifeStyle/Salud y Bienestar

Olympia Quirónsalud, líder destacado en Intervencionismo y Terapias Biológicas

112 LifeStyle/Espacio PANGEA Único

Polinesia Francesa, la búsqueda del eterno paraíso

68 Empresas/Entrevista

Juan Carlos Domínguez (EDP Solar España):
"Estamos en un camino sin retorno, tanto en las renovables, como en la movilidad eléctrica"

118 LifeStyle/Tendencias

Christina Rosenvinge:
"Aspiro a ser como Leonard Cohen"

72 Empresas/Entrevista

Jaime Calzado (Ilunion):
"El principal retorno social de las empresas es la creación de empleo"

78 Espacio QuirónSalud

Miguel Sánchez Encinas, urólogo del Hospital Ruber Internacional:
"Hay una relación entre el cáncer de próstata en el hombre y el de mama en la mujer"

82 Nombramientos

90 Empresas/Entrevista

Tomás Fuertes (Grupo Fuertes):
"La única manera de crecer es a través de la diferenciación"

a3innuva Nómina

La solución laboral colaborativa para la empresa y los empleados

El mejor software de nóminas y gestión laboral para el departamento de RRHH

a3innuva Nómina es una solución escalable y modulable, a la que puedes añadir funcionalidades de todas las áreas de la gestión laboral e integrar con soluciones propias o de terceros.

Además, incorpora la firma electrónica de documentos, para que las gestiones con los empleados sean más ágiles y seguras.

En un entorno cloud siempre disponible

/ Eficiencia

/ Innovación

/ Colaboración

/ Cloud

Wolters Kluwer

a3wolterskluwer.com
a3clientes@wolterskluwer.com
900 11 11 66

Borja **Carrascosa**
Director de Capital

El cohete es el gasto público

La economía española mantiene la senda de crecimiento iniciada en 2021, Madrid es la ciudad 'de moda' de Europa -con recetas fiscales principalmente liberales, recordemos-, el turismo cura todos los males y el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, afirma en este contexto que nuestro país va como un "cohete". Subidos en esta nave espacial que parece que todo lo aguanta, los planes de los miembros de Ejecutivo pasan por aumentar todavía más los impuestos al sector privado para mayor gloria y engorde de la Administración Pública, que suma un ingente gasto político al creciente coste de las pensiones.

Casi 13.000 millones de euros destina la Seguridad Social, cada mes, a pagar las prestaciones sociales. De récord en récord. El gasto en funcionarios, por su parte, aumenta a un ritmo del 5,5% en el Estado, mientras que el coste de los 1,6 billones de euros de deuda en circulación también crece, por la subida de los intereses, y este año la Administración gastará alrededor de 35.000 millones en esta partida. Todo se sostiene por el repunte sostenido de los ingresos públicos por impuestos.

De hecho, si el aporte de la inflación -el impuesto silencioso- no fuera ya suficiente, 2024 marcará con total seguridad un nuevo máximo histórico de recaudación tributaria gracias, principalmente, al empuje del IRPF. El impuesto sobre la renta es el tributo que más crece, con un ritmo cercano al 8%, y ya en 2023 supuso el 44% del total de los ingresos. No obstante, todas las partidas mantienen cifras de crecimiento muy elevadas, muy por encima del repunte que registra la propia actividad económica. Según datos de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), en el primer trimestre el IVA aportó un 5,5% más, mientras que los Impuestos Especiales crecieron un 6,6%. En conjunto, el Estado recauda un 7,5% más que el año pasado.

Gracias al imparable aumento de los ingresos tributarios, la progresiva estatalización de España parece no tener fin. Y, a pesar de los vientos de cola, 2024 será otro año perdido en la siempre difícil tarea de ajustar el tamaño del Estado -el gasto público, esencialmente- a las necesidades reales de la economía española. Que el principal agente creador de empleo sea el sector público no es una buena noticia, la iniciativa privada es la que genera más riqueza, inversión, desarrollo e innovación.

> "Si España cumple este año el objetivo de déficit del 3% del PIB, el aplauso deben recibirlo los ciudadanos y las empresas de nuestro país"

Desde 2007, antes de la crisis financiera, la capacidad de generación de riqueza de nuestro país ha crecido un 36%. Concretamente, el PIB ha pasado de 1,07 a 1,46 billones de euros (dato de 2023) y España genera, por tanto, casi 400.000 millones de euros más cada año.

En el mismo periodo (2007-2023), el gasto público se ha disparado más de un 60%, es decir, casi el doble que el PIB. Según datos de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), la Administración Pública gastó 422.204 millones de euros en 2007, cifra que se incrementó hasta los 678.820 millones el año pasado. Es decir, que el sector público gasta hoy 256.600 millones más que en último ejercicio de la llamada 'burbuja' inmobiliaria, que vive estos días una hipotética 'resurrección' -con menos deuda privada- que se traduce en un coste disparatado de la vivienda.

Y todo este escenario de bondades macroeconómicas es posible porque España encara un ejercicio económico en el que el PIB, impulsado por el citado gasto público y con un récord turístico, probablemente repuntará más de un 2%. Y porque el sector privado, fuertemente perseguido por la Administración, se mantiene fiel a su propósito global de generar riqueza, crear empleo... Y pagar cada vez más impuestos.

Si nuestro país cumple el objetivo de déficit del 3% del PIB este año, el aplauso no debería recibirlo el Gobierno, sino los ciudadanos y las empresas de España. ◆

Te ayudamos a ahorrar,
sea cual sea tu energética.

No te pierdas **#OjoAlVatio**. Trucos y consejos para empezar a ahorrar desde hoy mismo.

Encuéntralos en nuestras redes sociales.

Naturgy

OJO al vatio

TEATRO REAL
CERCA DE TI

Encuentra aquí
todos los consejos.

Manuel Gordo Juliá, presidente y CEO de Allied Global

“Cuando un cliente trabaja con nosotros, sin importar su tamaño, puede hablar directamente conmigo”

Borja *Carrascosa*

El sector privado necesita estabilidad regulatoria y seguridad jurídica con visión de futuro para poder aportar valor a la sociedad. En este contexto, las empresas con perfil internacional cada vez tienen más en cuenta estos elementos para ubicar sus intereses y sus proyectos de crecimiento. Según destaca el protagonista de nuestra portada, Manuel Gordo Juliá -presidente y CEO de Allied Global-, “si tuviéramos políticas económicas diseñadas con visión de largo plazo, no importaría tanto el cambio de ideología política”.

Allied Global acaba de realizar su desembarco en Europa de la mano de BeCall, en España, y pone en valor la “increíble capacidad de desarrollo del negocio de ventas” de la empresa leonesa. Nos sentamos con su presidente y CEO para analizar la actualizad económica y empresarial de los países en los que la firma, de origen guatemalteco, tiene intereses económicos.

¿Cómo percibe la situación de la economía latinoamericana?

Para el año 2024, esperamos que la economía latinoamericana crezca por debajo del 2%, y, salvo algunas excepciones, el crecimiento sería menor que el del 2023. Esta ha sido una tendencia que se ha visto desde 2022 ya que, año tras año, el incremento del PIB en la región ha registrado una desaceleración prolongada, y 2024 no es ninguna excepción.

¿Qué países considera que liderarán el crecimiento de la región en el corto/medio plazo?

Creemos que Argentina, Chile, República Dominicana, El Salvador, Guatemala y Costa Rica, entre otros, liderarán el crecimiento en Latinoamérica en los próximos años.

¿Cree que el ‘efecto Milei’ puede extenderse hacia otras economías de la región?

Lo que más ha afectado a esta región es precisamente el péndulo que se experimenta desde hace un par de décadas. Es decir, cada cinco o 10 años vamos de un lado al otro en temas de ideología política, y los temas económicos, como no podía ser de otra manera, van de la mano.

Creo que hace falta estabilidad en cuanto a politicas economicas de largo plazo que permita a los países crecer al ritmo del resto del mundo. Si tuviéramos políticas económicas diseñadas con visión de largo plazo, que nos ayuden a mantener el crecimiento sostenible, no importaría tanto el cambio de ideología política.

> “La alianza con BeCall refuerza nuestra apuesta por el desarrollo de servicios de inteligencia artificial”

Estados Unidos vive un proceso de desaceleración tras una larga etapa de fuerte crecimiento, ¿qué podemos esperar durante los próximos meses?

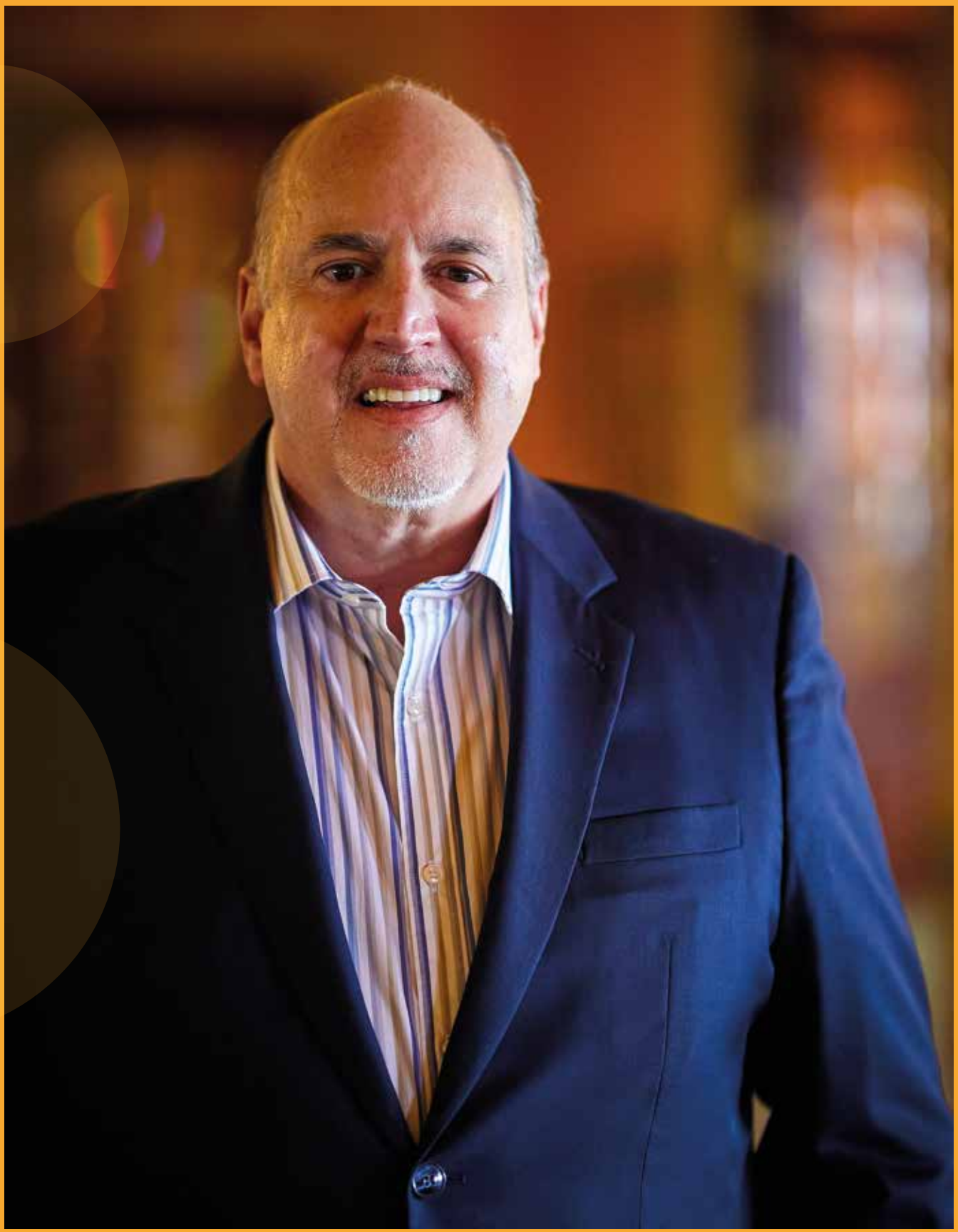
Este fenómeno continuará hasta las elecciones y de allí dependerá del ambiente que se genere de cara a futuro. El mercado de EEUU, como otros, también reacciona a las perspectivas políticas y sociales. Creo que podremos ver un cambio en esta tendencia hasta que se haya elegido al nuevo presidente.

¿Y en Europa? ¿Cómo se ve el Viejo Continente desde el otro lado del Atlántico?

Lo veo bien, con posibilidades de mejorar el intercambio económico y con un mercado aun por explotar en cuanto a servicios.

¿Qué fortalezas y debilidades perciben en una economía como la española, fuertemente dependiente del turismo y del sector servicios?

El hecho de que la economía española sea fuertemente dependiente del turismo y del sector de servicios nos ayuda, realmente lo vemos como una fortaleza para nosotros. Principalmente, porque las empresas como las líneas hoteleras, las aerolíneas o las empresas de alquiler de coches, entre otras, son empresas que utilizan mucho nuestros servicios de forma externalizada, por lo que, si la industria de turismo se fortalece aún más, la de servicios también se podría fortalecer en paralelo.



La parte negativa de la dependencia del turismo es la tendencia a que este sector se pueda ver afectado por entornos geopolíticos, de crisis economicas, de guerras, de inseguridad y de otros escenarios. Y sabemos que Europa, en particular, se ha visto fuertemente afectada por este tipo de entornos.

¿Cuáles son las principales preocupaciones que les transmiten sus clientes?

El enfoque de los clientes está ahora localizado en la experiencia del cliente y en cómo la inteligencia artificial (IA) puede ayudar a que esa experiencia sea mejor cada día. El nivel de competencia obliga a las compañías a realizar todos los esfuerzos posibles por retener a los consumidores y empresas. Y es allí donde buscamos entrar nosotros, Allied Global, para ser un socio estratégico para el sector privado.

¿Qué nivel de competencia perciben en un sector como el de la externalización de servicios para empresas?

La competencia es alta, y esta es la razón por la que el grupo Allied Global se ha encomendado a la tarea de crear una huella verdaderamente global, con operaciones en aquellos lugares en los que podamos encontrar el mejor talento, y no necesariamente el más barato.

> “Las personas que lideran BeCall tienen una cultura muy semejante a la nuestra y eso genera sinergias”

¿Cree que las compañías están suficientemente bien preparadas para todos los cambios regulatorios que vivimos y que vendrán?

Considero que, a raíz de la pandemia, las compañías que verdaderamente van a sobrevivir en este entorno cambiante son aquellas que nos preparamos para lo que viene. Es por esto por lo que nuestro enfoque es el de ayudar a nuestros clientes a reconocer esos cambios que vienen y a actuar con rapidez. Y este escenario nos obliga a estar a la vanguardia, para poder responder rápidamente a los cambios que nos rodean.

Allied Global cumplió 18 años el pasado mes de febrero del presente ejercicio 2024, ¿cuáles son los principales hitos del proceso de desarrollo de la compañía?

Considero que en la vida de esta organización hay tres momentos importantes. El primero se produjo en 2008, por el enfoque que le pusimos al mercado norteamericano, ya que entendimos que el volumen para crecer en estos servicios estaba en Estados Unidos y desde Latinoamérica existía el talento para atenderlo. Este año fue cuando conseguimos nuestro primer cliente estadounidense, el cual continúa con nosotros hasta la fecha.

El segundo hito tuvo lugar cuando realizamos una de nuestras primeras adquisiciones de empresas, una compañía en Estados Unidos en el año 2011. Esta operación nos puso en una posición privilegiada para atender empresas muy grandes a nivel mundial y también nos abrió la puerta a nivel comercial en el mercado para atraer a más clientes.

El tercer hito, en mi opinión, se produjo en el pasado ejercicio 2023, cuando Allied Global se unió a Vensure HR, quienes nos dieron el empuje para aumentar nuestra huella global en muy poco tiempo.

¿Cuál es el factor diferencial de Allied Global frente a la competencia?

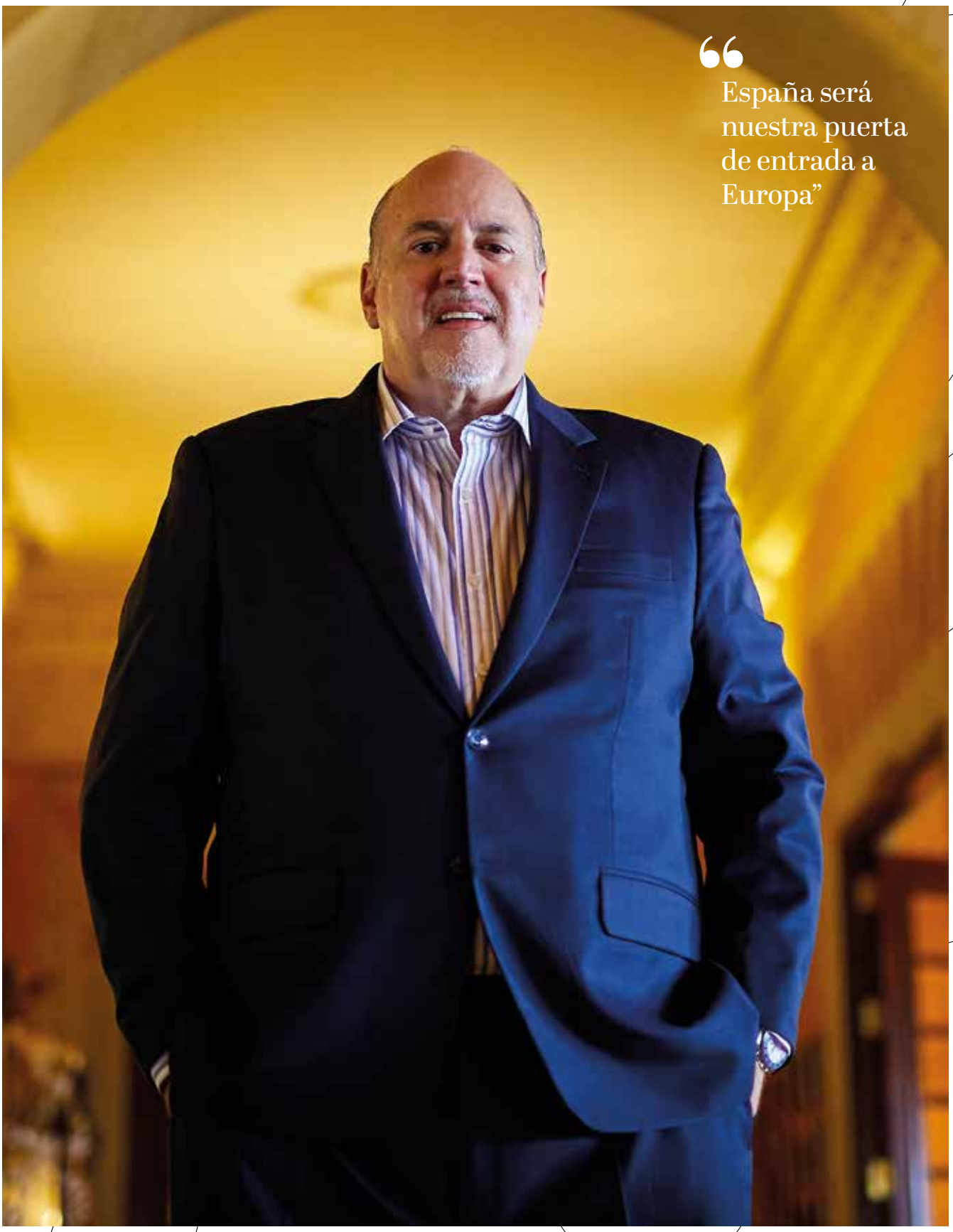
El primer elemento diferenciador de Allied Global es su equipo de trabajo, su gente. Para nosotros, nuestros empleados son lo más importante. Valoramos mucho el tratamiento de nuestra plantilla, las instalaciones físicas que ponemos a su disposición o la importancia que otorgamos al reconocimiento de sus esfuerzos, entre otros factores.

El segundo elemento diferenciador de la compañía es esa visión que tenemos de ser empresa pequeña con gran infraestructura. En resumen, esto se traduce en un servicio personalizado y en la rapidez en la toma de decisiones, un aspecto apreciado por los clientes.

Además, hay un factor clave y muy importante a nivel directivo que nos diferencia sensiblemente. Cuando una empresa trabaja con nosotros, cualquier cliente, sin importar su tamaño, puede hablar directamente conmigo como CEO.

¿En qué países pretende crecer la firma?

Estamos desarrollando un plan de expansión que nos llevará hasta Sudáfrica y Kenia. En este contexto, además, queremos reforzar nuestra posicion en Sudamérica.


“España será nuestra puerta de entrada a Europa”

¿Qué intereses tiene la compañía en Europa? ¿Será España su puerta de entrada?

Definitivamente, España será la puerta de entrada a Europa para Allied Global. De aquí, queremos crecer hacia al resto de la región. Además, a nivel personal, España guarda un gran espacio en mi corazón. Creemos que nuestros productos de servicios tecnológicos, de mejora del talento y de externalización de procesos de negocio (business process outsourcing o BPO) están perfectamente diseñados para poder apoyar a empresas del Viejo Continente.

¿Qué papel juega la tecnología en Allied Global?

Despues de las personas que gestionan nuestro servicio, la tecnología es lo mas importante en nuestra propuesta de valor. Es lo que nos hace salirnos del entorno de un 'comodity', es decir, ese valor diferenciado debe venir a través de la tecnología y de su uso para la gestión de las tareas que desempeñamos.

¿Puede adelantarnos algún lanzamiento futuro o alguno de los factores clave de su estrategia que considere fundamentales?

Con la alianza con BeCall, en España, estaremos enfocandonos aún más en el desarrollo y puesta en marcha de servicios de inteligencia artificial (IA), creando nuestro primer laboratorio para este mercado.

¿Cuál es el factor que más les llamó la atención de BeCall?

Hay dos cosas que nos llamaron la atención de BeCall. Lo primero que nos atrajo y que nos llevó a explorar la alianza con la compañía es su increíble capacidad para gestionar el modelo de negocio de ventas. En la industria del contact center, este es el que uno más intenta evitar, por la complejidad de las ganancias y por la gestión de la productividad, entre otras.

Lo segundo es su increíble liderazgo. Tiene personas liderando la empresa que se asemejan mucho a la cultura que nosotros mismos manejamos en nuestro liderazgo, y eso es sumamente importante para encontrar sinergias desde inicio.

¿Qué papel jugará Becall en el grupo ?

BeCall será la empresa que liderará el crecimiento de la vertical de negocio de *Growth*, exponenciando la increible trayectoria y conocimiento que han ganado en esa vertical de negocio. ◆

El liderazgo, en un contexto digital, ha evolucionado hacia la cercanía con el trabajador y en los servicios asociados al mismo. Manuel Gordo Juliá considera que el líder del futuro debe luchar por "empoderar al equipo para que pueda tomar decisiones independientemente".

¿Qué modelo de liderazgo desarrolla usted en Allied Global?

Considero que tengo un estilo de liderazgo basado en el servicio. Es decir, me preocupo porque los equipos tengan todo lo necesario para realizar sus funciones, priorizando su crecimiento y su bienestar. Esto me ha servido para crear buenas relaciones en la empresa y tener un mejor trabajo en equipo, promoviendo a la vez el sentido de la responsabilidad.

Adicionalmente, soy un líder que busca empoderar al equipo a tomar decisiones independientemente. Soy de la opinión de que nos tenemos que rodear de gente con más conocimientos e inteligencia que uno, para ayudarnos a ver los espacios que no vemos desde nuestros propios ojos. En definitiva, para ver lo que nosotros no vemos.

¿Tiene algún líder empresarial que le inspire?

Definitivamente, tengo varios, pero alguien que marcó mi camino fue mi padre. Fue un español que migró en busca de oportunidades a Guatemala y logró hacer crecer una empresa y dejar un legado familiar fuerte. Pero en temas empresariales admiro mucho a Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines. Su estilo de liderazgo y visión de un negocio que parecia no tener arreglo, ayudó a cambiar de raíz esa industria y su entorno.

¿Cuál es su máxima cuando vienen épocas de desaceleración o incertidumbre?

Tratamos de administrarnos de forma que, en las epocas de bonanza seamos capaces de prepararnos para las épocas de incertidumbre. Esto nos permite adaptarnos de forma que podamos tomar decisiones muy rapidas. La pandemia creo que fue un gran ejemplo para nosotros, y fuimos capaces de vivirla y salir reforzados de ella.

¿Qué huella quiere dejar en Allied Global?

La huella que cuenta es la que podemos dejar en las personas que nos rodean. Si logramos hacer que estos profesionales sean gente de bien, con escrúpulos y principios, y comprometidos con aquellos que nos rodean y el entorno, sabremos que esa huella ha sido positiva.

En pocas palabras, aspiro y aspiramos a multiplicar las cosas buenas, que son las que nos llenan de satisfacción al final del dia.

¿Cómo ve la compañía dentro de cinco años?

Veo una organización más grande, comprometida con sus clientes y colaboradores, tecnológicamente pionera, y con las ganas intactas para seguir creciendo.

PUBLICIDAD

La mayor red de oficinas para empresas y pymes

"Lo bueno de tener a alguien cerca es que te escucha"

Tú y yo. Nosotros.

En CaixaBank Empresas estamos cerca para acompañarte y llevar tu empresa donde realmente quieras.

CaixaBank Empresas

Juan Ramón **Rallo**

Doctor en Economía. Profesor en la Universidad Francisco Marroquín, en el centro de estudios OMMA, en IE University y en IE Business School

La pasividad política ante el problema de la vivienda

Uno de los principales problemas de la economía española es el cuello de botella que constituye la oferta de vivienda en aquellas zonas del país donde la demanda residencial, nacional y extranjera, es más elevada. Los altos (y crecientes) precios de la vivienda constituyen un problema desde tres perspectivas.

Primero, dificultan la constitución de nuevos hogares y, por tanto, retrasan la emancipación y la conformación de un entorno familiar propio. Segundo, expulsan a una parte de la población del acceso a la propiedad inmobiliaria, la cual ha sido una de las vías básicas de 'patrimonialización' de las clases medias durante las últimas décadas (algo que, por cierto, resultará especialmente importante en medio de la crisis de sostenibilidad del sistema público de pensiones).

Y tercero, absorben una porción de la prima salarial dirigida a remunerar el capital humano, de tal manera que se desincentiva la especialización laboral. Expresado en otros términos, si un trabajador cualificado cobra más que un trabajador no cualificado, pero el trabajador cualificado ha de trabajar desde una gran ciudad y el diferencial salarial entre ambos perfiles profesionales es absorbido por el expansivo precio de los alquileres en la gran ciudad, entonces los incentivos a adquirir cualificación laboral se reducen de manera significativa.

Ocurre que, a pesar de ser uno de los grandes problemas de la economía española, nuestra clase política se muestra completamente despreocupada ante él, puesto que nadie propone medidas con un mínimo de seriedad para atajarlo. A la postre, el núcleo del problema reside en el desequilibrio entre oferta y demanda de vivienda en los grandes centros de actividad económica de España, pero no existe ninguna propuesta encaminada a subsanar de verdad ese desequilibrio de fondo.

Por un lado, los partidos de izquierdas podrían abogar por incrementar sustancialmente el parque de vivienda pública para subsidiar, a costa del contribuyente, la vivienda asequible a ciertos sectores de la población. Pero, más allá de las poco creíbles, insuficientes e incumplidas promesas de Pedro Sánchez durante la campaña electoral del 23J, ni PSOE, ni Sumar, ni Podemos han presentado ningún plan concreto al respecto. Más bien, al contrario, la base de su política de vivienda sigue consistiendo en atacar los síntomas del problema (los crecientes precios) en lugar de las causas (la insuficiente oferta). Y con ello solo han logrado reducir adicionalmente la disponibilidad de vivienda en el mercado.

Por otro lado, los partidos de derecha podrían apostar por liberalizar el suelo, facilitar los cambios de uso, reducir las cargas urbanísticas, incrementar la seguridad jurídica de los propietarios y bajar los impuestos que gravan las transmisiones de inmuebles. Pero incluso en aquellos ámbitos que sí son de su competencia, tales medidas han brillado por su ausencia: su única aportación para solventar este problema ha sido no empeorarlo mediante la imposición de los controles de precios por los que aboga la izquierda.

> “Si ya hay problemas de vivienda, ¿qué ocurrirá conforme sigan llegando millones de inmigrantes si la casta política no posibilita el aumento de la oferta?”

Pero eso no es, desde luego, suficiente: muchos españoles no necesitan sólo que las cosas no vayan a peor en el mercado inmobiliario, sino sobre todo que vayan a mejor. Y aquí la voluntad política de la derecha para coger el toro por los cuernos brilla por su ausencia.

Añadan a todas las negligencias anteriores, por cierto, otra gravísima irresponsabilidad a medio plazo de nuestra pasiva casta política: recordemos que el gran remedio que PSOE y PP han ideado para reducir el gigantesco agujero de la Seguridad Social durante las próximas tres décadas pasa por atraer a entre 10 y 15 millones de nuevos inmigrantes. Bien, tengo muchas reservas respecto a fiarlo todo a tan cuantiosos flujos migratorios, pero aceptemos provisionalmente su propuesta. Ahora bien, ¿dónde van a residir esos 10-15 millones de nuevos inmigrantes?

Si ahora mismo ya padecemos muy serios problemas de vivienda, ¿qué ocurrirá conforme sigan llegando millones de inmigrantes si nuestra casta política no posibilita el aumento de la oferta inmobiliaria? Los mismos políticos que te cuadran mágicamente las cuentas de las pensiones apelando al supuesto de que entrarán millones de inmigrantes en los próximos años, son incapaces de solucionar el grave problema de la vivienda hoy, antes siquiera de que hayan entrado. Carecen de la menor visión de largo plazo y millones de españoles pagarán sus platos rotos. ◆

BIENESTANDO

Es eso que sientes cuando **tu banco te hace tu día a día más fácil.**

¿Quieres sentirlo?

Más info en **bancosantander.es**

Especial rrhh y formación

Especial recursos humanos: Cómo crear una cultura que ilusione

Marta *Díaz de Santos*

Begoña López-Cano, directora de Recursos Humanos de Inditex, asegura que la cultura de su empresa es clave, porque 'engancha'. Hablamos de una cultura en la que cada persona pueda ser ella misma, y la diversidad y la inclusión les inspiren y enriquezcan día a día.

Es la filosofía que persiguen hoy en día la mayoría de las compañías en España, con el objetivo de generar un entorno empresarial en el que se respete a las personas, se promuevan valores de esfuerzo y trabajo en equipo y se logren, por tanto, los mejores resultados. Todas estas claves son el gran cometido de los departamentos de Recursos Humanos.

Pero... ¿ante qué desafíos se enfrentan actualmente? ¿Cuáles son las tendencias de búsqueda de empleo en 2024? Y lo más importante, ¿cuáles son los principales pasos que debemos seguir para crear una cultura que ilusione?

A pesar de vivir inmersos en un mundo dominado por la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, las personas continúan siendo el motor imprescindible y el recurso más valioso de una empresa. Por eso, los equipos de Recursos Humanos enfrentan el desafío de encontrar candidatos ideales que se ajusten a las nuevas necesidades que giran en torno a ella.

Begoña López-Cano, que ocupa la dirección general de Recursos Humanos en Inditex, explica a Capital que la prioridad de estos equipos es estar alineados con su negocio: "El crecimiento de nuestras personas, de la mano del negocio, forma parte de la esencia de Inditex y es algo que genera un elevado nivel de compromiso".

> "Begoña López-Cano (Inditex)
>
> El crecimiento de nuestras personas, de la mano del negocio, es algo que genera un elevado nivel de compromiso"

Mónica Pérez (Infojobs)

La pandemia ha modificado las prioridades del talento, que van más allá del salario. Influyen activamente aspectos como el clima laboral, la conciliación y la flexibilidad, además de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la compañía”

“Nuestro punto clave es ser ágiles, cercanos y flexibles. Tenemos que aportar valor, anticiparnos, y dar velocidad a nuestra manera de hacer para que las personas estén en el centro de todas las decisiones. En Inditex trabajamos así. No tenemos que ser rápidos, sino ágiles y flexibles para nuestros negocios”, indica López-Cano.

La directora de Recursos Humanos de Inditex reconoce que, al igual que son líderes en el sector de la moda, tienen que ir por delante en la gestión de sus personas: “Nuestra empresa cambia muy rápido y nosotros, como equipo, hemos de ser aún más ágiles. Lo más importante es que nuestra cultura, que mantiene la esencia de lo que somos, llegue a todas nuestras personas. Nuestros valores y manera de hacer son fundamentales”.

LOS PRINCIPALES DESAFÍOS ACTUALES

El ámbito laboral está en constante cambio, y la función del área de los Recursos Humanos no sólo requiere que las empresas estén preparadas para avanzar y adaptarse a las nuevas tendencias, sino que sean un motor de transformación y desarrollo que cumpla con las necesidades de las futuras generaciones de trabajadores.

La transformación digital de los Recursos Humanos ya es una realidad, por lo que resulta un reto la adopción de nuevos procesos que agilicen y precisen este sector. Mónica Pérez, directora de Comunicación, Estudios y RRII de InfoJobs, sostiene que, en esta línea, “los resultados de nuestro ‘Informe sobre transformación digital’ indican que el 16% de las empresas españolas usan herramientas de IA en sus procesos de selección o tienen previsto hacerlo en los próximos 12 meses. Si solo tenemos en cuenta las compañías que actualmente las aplican, el porcentaje se reduce hasta el 5% pero, aun así, en el ámbito del empleo el auge es real”.

Tiago Vidal, partner & chief Talent and Technology Officer en LLYC, confiesa que los desafíos actuales son múltiples, pero uno de los más relevantes es la evolución de su modelo organizativo. En su opinión, esto supone “un reto a nivel de gestión de personas y la asignación a proyectos transversales a más del 50% de la organización”.

“El objetivo que perseguimos es tener a los profesionales mejor preparados para aportar valor a los clientes y que tengan competencias multidisciplinares, conociendo varias áreas de

especialidad, así como potenciando la movilidad interna en nuestras oficinas ubicadas en más de 13 países", añade Vidal.

Por otro lado, en Peoplematters llevan más de 20 años ayudando a las organizaciones a conseguir sus objetivos empresariales y de transformación a través de la gestión estratégica, táctica y operativa de su capital humano. "Nuestra oferta es muy diversa, pero hay dos áreas que, actualmente, preocupan especialmente a nuestros clientes: el cumplimiento normativo en materia de diversidad, igualdad e inclusión, y la transparencia salarial y la retribución de la fuerza de ventas", expone Inmaculada Segura, senior manager en la compañía.

Además, las obligaciones normativas se han incrementado exponencialmente en los últimos cuatro años: "Teletrabajo, control horario, protocolos de desconexión digital, planes de igualdad de sexo, LGTBI, igualdad de trato, protocolos de acoso sexual, violencia machista, canales de denuncia (whistleblowing) y la Ley 'Sí es Sí', son algunos ejemplos de lo que está encima de la mesa", señala Segura.

"Y, por si fuera poco, está previsto que antes de final de año, el Gobierno publique el reglamento que desarrolle los planes LGTBI en las empresas y transponga la directiva de la Unión Europea sobre igualdad de retribución entre hombres y mujeres, introduciendo más obligaciones normativas cuyo cumplimiento va a requerir muchos esfuerzos

> "Las obligaciones normativas se han incrementado exponencialmente en los últimos cuatro años: teletrabajo, control horario, protocolos de desconexión digital, planes de igualdad de sexo, LGTBI, igualdad de trato, protocolos de acoso sexual, violencia machista, canales de denuncia (whistleblowing), la Ley 'Sólo Sí es Sí'..."

> **Inmaculada Segura (Peoplematters)**
>
> La diversidad, igualdad e inclusión, la transparencia salarial y la retribución de la fuerza de ventas se encuentran entre los desafíos actuales”

al incorporar la gestión de la brecha salarial de una forma normalizada como un proceso más de gestión de personas”, añade Segura.

Otra problemática, de distinta índole, pero con impacto directo en la cuenta de resultados, es la gestión retributiva de la fuerza de ventas. Como es sabido, los sistemas de remuneración variable de los comerciales son un elemento que puede generar muchos problemas si no están bien diseñados. Son un vector de búsqueda de eficacia comercial y una poderosísima herramienta de gestión que, perfectamente alineada con la estrategia comercial, tiene un impacto medible y positivo sobre la cuenta de resultados.

“Se debe, en todo caso, valorar las implicaciones de otros departamentos que tengan que ver con el desempeño comercial de la empresa y la extensión del salario variable a los mismos. Su revisión anual resulta fundamental, ya que, repetida año tras año, con parches y reajustes, sólo conduce a hacerla lejana e inútil para dejar claro el mensaje de qué es lo que se espera de los comerciales”, explica la experta.

“Tenemos por delante un gran reto, en el que las empresas, además de hacerse atractivas para mantener y retener el talento (cada vez más escaso), tienen que hacer frente a la ingente cantidad de obligaciones normativas. El apoyo tecnológico va a ser crucial para llegar a todo. En Peoplematters hemos desarrollado una serie de herramientas y metodologías para facilitar el trabajo y poder dedicar el tiempo a lo importante”, concluye Inmaculada Segura.

TENDENCIAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO EN 2024

Mónica Pérez (Infojobs) expone que casi cuatro millones de personas -en concreto, 3.955.007- se inscribieron en alguna de las vacantes publicadas en su plataforma durante 2023, siendo la cifra más alta de toda la serie histórica. “Se trata de un dato que representa un aumento del 4 % respecto al año ante-

rior y, en términos absolutos, 134.643 candidatos más que en 2022", matiza.

Respecto a los primeros cuatro meses de 2024, Pérez destaca el crecimiento de inscripciones en dos categorías: atención al cliente, que contabiliza 3.473 candidatos más que en el mismo periodo del año anterior, y turismo y restauración, que registra 2.719 más.

"Las tendencias de búsqueda de empleo han evolucionado significativamente en los últimos años, y, más allá de las cifras y los movimientos sectoriales, podemos hablar de cambios en la forma de buscar trabajo y también en las casuísticas y motivaciones", destaca Pérez.

"Actualmente, los profesionales valoran factores que trascienden el salario y las presentaciones tradicionales, así como el equilibrio entre la vida laboral y personal. La conciliación de ambas facetas, como mencionábamos en el punto anterior, es cada vez más importante, y la flexibilidad es una de las medidas más demandadas por los trabajadores. Además, se valora un ambiente de trabajo positivo, los beneficios competitivos y/o las oportunidades de desarrollo dentro de la compañía", añade la experta.

Estar pendiente de las tendencias es algo que caracteriza a Inditex, no sólo en el ámbito de la moda, sino también en el del futuro del trabajo. "Personalmente me gusta probar cualquier novedad tecnológica que crea que nos puede aportar valor, y animo a mi equipo a que, además de resolver sus retos del día a día, piensen en casos de uso en los que la tecnología o nuevas fórmulas nos pueda ayudar a apoyar a nuestro negocio y nuestras personas", apunta Begoña López-Cano.

En cuanto a qué buscan las nuevas generaciones en el terreno laboral en Inditex, su directora de Recursos Humanos presume de tener la suerte de que todos sus equipos están formados por personas de muy distintos grupos de edad. "Desde personas que han desarrollado toda su trayectoria profesional en la empresa hasta los colectivos más jóvenes, que se acercan a tener su primera experiencia profesional con nosotros. El 56% de nuestras personas tiene 29 años o menos. Estar cerca de todas ellas y escucharlas es una fuente de inspiración para entender sus inquietudes e intentar anticipar sus necesidades", concluye López-Cano. ◆

Las vacantes más demandadas en recursos humanos

InfoJobs, plataforma líder en empleo en España, ha realizado recientemente un análisis del estado de este sector en el mercado del empleo nacional. Entre las principales conclusiones, registra en la categoría de recursos humanos un total de 2.840 puestos de trabajo durante el mes de abril de 2024, cifra que es un 23% (532 vacantes más) superior a la contabilizada en marzo.

Además, asciende un 2% frente al mismo periodo del año anterior. "De hecho, esta categoría muestra un comportamiento mejor que el conjunto de sectores en lo que llevamos de año; sin embargo, es necesario puntualizar que, en cifras acumuladas en los primeros cuatro meses, RR. HH. presenta una caída del 10%, superior a la media del conjunto de sectores (-6%)", concluyen desde la plataforma.

El informe 'Estado del mercado laboral en España', presentado por InfoJobs y Esade, sostiene que las vacantes más demandadas de recursos humanos en ese periodo fueron, en este orden: ayudante de recursos humanos, con 9.181 puestos ofertados, responsable de salud y seguridad con 5.353 vacantes, consultor de selección de personal con 3.073 vacantes, seguido de técnico de nóminas (1.920) y responsable de recursos humanos (1.828).

Por otro lado, el 32% del conjunto total de ofertas publicadas en la plataforma para ayudante de recursos humanos ofrecía modalidad de teletrabajo, multiplicando sus cifras respecto al año anterior. En cuanto al promedio de salario ofertado en el sector, éste creció un 4% en 2023 en comparación con el año anterior, con unas cifras que van de 23.463 euros a 24.402 euros.

"En referencia al mismo mes del año anterior, se repiten los diez puestos más demandados, exceptuando el de responsable de relaciones laborales, que ha sido reemplazado por el de director de recursos humanos. Por otro lado, se observan varios cambios de posiciones,

destacando el ascenso de administrativo, pasando del séptimo al quinto puesto", puntualizan.

Alejandra **Nuño**

Socióloga, conferenciante inspiracional, responsable de innovación y estrategia H&A

El tiempo, ese gran maestro

Corren tiempos de gurús, *influencers*, sabios repletos de manuales y manuales repletos de sabiduría. Aplicaciones, herramientas, procedimientos, protocolos, procesos, páginas llenas de muros, muros llenos de fotos... Son tiempos de vídeos, podcasts y formatos. Y, entre tanto y tanto, va corriendo el tiempo.

Ese mago que pasa sin balde, corriendo años y días, llenándonos de aprendizajes de vida. Y es aquí donde a está humilde socióloga, aprendiz inquieta no experta, le gustaría detener el tiempo. Y dedicaré este artículo al maestro más incansable de la historia: el 'tiempo'.

En su sabiduría silenciosa, nos enseña lecciones invaluables a través de experiencias que marcan nuestras vidas personales y profesionales. Entre 2020 y 2024, hemos asistido a un verdadero máster en aprendizaje, un período que ha redefinido nuestras expectativas y formas de entender el trabajo, el valor del tiempo y la vida misma.

El 2020 nos sorprendió con una pandemia que sacudió los cimientos de la sociedad y la economía global. Empresas de todos los tamaños se vieron obligadas a adaptarse rápidamente a una realidad desconocida. El confinamiento, el teletrabajo y la incertidumbre económica fueron nuevos elementos que transformaron nuestra forma de trabajar y vivir. En esos momentos de crisis, el tiempo se convirtió en un aliado crucial. Nos mostró la importancia de la resiliencia y la capacidad de adaptación, enseñándonos que la flexibilidad es esencial para la supervivencia y el éxito.

Las organizaciones tuvieron que replantearse sus estrategias y prioridades. La salud mental y el bienestar de los empleados, temas que solían estar en un segundo plano, pasaron a ocupar un lugar central en la gestión empresarial. Las empresas aprendieron que cuidar de su gente no es solo una cuestión ética, sino una inversión en su propio futuro. Los líderes comenzaron a entender que el valor del tiempo de sus empleados es incalculable y que un entorno de trabajo saludable y equilibrado es fundamental para la productividad y la satisfacción laboral.

El teletrabajo, que para muchos era una opción lejana, se convirtió en una realidad cotidiana. Esta modalidad nos enseñó que el tiempo no necesariamente debe ser medido en horas de oficina, sino en la calidad del trabajo y los resultados obtenidos. La flexibilidad horaria y la posibilidad de conciliar la vida laboral con la personal se volvieron esenciales. Esta nueva forma de trabajar, impulsada por la tecnología, nos mostró que el tiempo puede ser un recurso mucho más valioso cuando se gestiona con inteligencia y empatía.

> "El éxito empresarial no se mide solo en términos financieros, sino en la calidad de vida que podemos ofrecer a quienes forman parte de nuestra organización"

A medida que avanzábamos hacia la recuperación, el 2021 y el 2022 trajeron consigo nuevos retos y oportunidades. Las empresas comenzaron a explorar modelos híbridos de trabajo, combinando lo mejor del trabajo presencial y remoto. Aprendimos que la colaboración y la creatividad no dependen de la proximidad física, sino de la conexión y el compromiso de los equipos. El tiempo nos enseñó a valorar la autonomía y la confianza como pilares de una cultura organizacional fuerte y dinámica.

2023 y 2024 han sido años de consolidación y crecimiento. Hemos visto cómo la digitalización y la innovación tecnológica se han acelerado, abriendo nuevas puertas y posibilidades. Sin embargo, también hemos aprendido a no olvidar las lecciones del pasado reciente. El tiempo nos ha mostrado que el cambio es la única constante y que la capacidad de aprender y evolucionar es fundamental para mantenerse relevante en un mundo en constante transformación.

En estos años, hemos descubierto que el tiempo es, en efecto, el mejor profesor. Nos ha enseñado a ser más humanos en nuestras relaciones laborales, a valorar el bienestar y la felicidad de las personas y a entender que el éxito empresarial no se mide solo en términos financieros, sino en la calidad de vida que podemos ofrecer a quienes forman parte de nuestra organización.

El tiempo nos ha mostrado que, aunque no podamos controlarlo, sí podemos aprender a navegar sus olas con sabiduría y compasión. Así que hagámosle caso para aprender del mayor maestro de todos los tiempos. Entre otras cosas, al menos, que no pase en balde. ◆

Hola, hello, bonjour, ciao, hej, Guten Tag

Somos locales en todas partes

www.gls-spain.es

GLS.
Parcels to People

Captación de talento: El perfil personal, clave en la consecución de objetivos empresariales

Marta *Díaz de Santos*

Alfonso Merry del Val, ex consejero delegado de Continente y actual presidente de Anged (Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución), menciona en el libro 'Comprometidos con la empresa (Cómo crear una cultura que ilusione)' que muchas veces las empresas tienen claro el perfil profesional de las personas que va a hacerse cargo de su gestión, "pero no el perfil personal que desean, siendo, como es, un factor fundamental para su adaptación y para la consecución de los objetivos empresariales".

Kiko Gassó, responsable del área de Recursos Humanos en Brudy Cosmetics, nos habla de la complejidad de encontrar al candidato perfecto en un proceso de selección. "El sector de los RRHH y el laboral se están metiendo de lleno en el mundo digital y de la Inteligencia Artificial (IA). Personalmente, creo que como toda innovación asusta al principio, pero se debe analizar con cuidado. Como todos los avances tecnológicos, son eso, avances, y se deben utilizar correctamente.

Y añade: "Imaginemos una oferta de empleo que se ha de ocupar la plaza en dos semanas. Esta es una posición muy atractiva, con varios beneficios para el trabajador, con coche, teléfono... Cuelgas la oferta. ¿Cuántas solicitudes puedes tener en menos de dos semanas? Miles. Puede resultar muy difícil encontrar al candidato perfecto, ya que hay bastante gente que espera una oportunidad, pero tú estás buscando alguien con experiencia y perfecto dominio de la posición para empezar desde 'ya' con un alto nivel de productividad".

Pero, ¿cómo se llega a ser un buen candidato? Gassó declara que actualmente disponemos de una oferta formativa tan amplia, ya sea de cursos, másteres, carreras, etcétera, que permite al empleado especializarse hasta un nivel realmente alto. "Por ese motivo, el trabajador debe primero decidir dónde quiere ir y después formarse en esa dirección. Si lo hace al revés, lo que puede suceder, es que le pidan experiencia en ese puesto al que aspira y carezca de ella. Por ejemplo, si una persona aspira a ser director de Marketing en una empresa, primero ha de entender los fundamentos del Marketing y haber hecho trabajo de campo, con lo que adquirirá experiencia. Además, mientras está trabajando, puede formarse más en Gestión de Equipos y demás técnicas que pueda necesitar para apuntar a esa posición en esa empresa determinada".

SALARIO, SEGURIDAD Y FELICIDAD LABORAL, LAS PREMISAS

Mónica Pérez recuerda que la pandemia ha modificado las prioridades del talento, que van más allá del salario: "Influyen activamente aspectos como el clima laboral, la conciliación y la flexibilidad, además de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la compañía". Y asegura que asistimos a un cambio de mentalidad que tiene que ver con la llegada de nuevas generaciones de trabajadores, que dominan el mundo digital y anteponen la vida personal a los logros profesionales, por lo que buscan empresas que se alineen con sus valores.

"Por parte de las organizaciones, se hace necesario contar con entornos diversos: no sólo para que los empleados se sientan representados, sino porque son el mejor camino para mejorar la innovación y la productividad. Por lo que los equipos de RR. HH. están sujetos a desarrollar estrategias internas en armonía con el fomento de un clima estimulante y creativo, la flexibilización del puesto de trabajo y/o el trazo de un plan de carrera profesional", argumenta Pérez.

> "Kiko Gassó, Brudy Cosmetics:
>
> Para retener el talento, la compañía debe ofrecer estabilidad, motivación y responsabilidad, y debe tener en cuenta la capacidad de la progresión laboral y las necesidades personales de cada empleado"

Como hemos observado, el mercado laboral evoluciona a un ritmo frenético y con él el empleado demanda unos cuidados que garanticen su máximo bienestar. "Un trabajador busca, en primer lugar, seguridad laboral. Como empresa, nuestra responsabilidad hacia el empleado es garantizar la estabilidad de la compañía y de su puesto de trabajo. Con ellos, todos los niveles de la empresa deben aportar su granito de arena para que esto pase y trabajar como un equipo y con transparencia. Además, la empresa debe ofrecer todos los recursos necesarios, para que el empleado pueda realizar su función y apoyarle en el proceso de adaptación", expone Kiko Gassó, responsable del área de Recursos Humanos en Brudy Cosmetics.

La segunda es la felicidad laboral. El trabajador ha de estar a gusto en el puesto de trabajo, según señala Gassó:

> **Tiago Vidal (LLYC):**
>
> La evolución del modelo organizativo es un reto a nivel de gestión de personas y la asignación a proyectos transversales a más del 50% de la organización"

"Una manera muy sencilla de hacerlo es hacerle sentir parte de la compañía y celebrar los éxitos como conjunto. Se debe compartir con el empleado cierta información sobre el desarrollo de la compañía, por ejemplo, un evento de lanzamiento de un producto, por pequeño que sea"

Y añade que "a todo el mundo le gusta que se le tenga en cuenta. La tercera es la responsabilidad, que está muy ligada a la segunda. A todo el mundo le gusta sentirse importante dentro de la empresa. Por eso es importante que cada persona tenga una serie de tareas que las pueda gestionar a su manera. Siempre que sea dentro de las normas de la compañía y la ética. Es decir, que sea su propio jefe".

CONCILIACIÓN Y OTRAS ESTRATEGIAS PARA ATRAER Y FIDELIZAR TALENTO

En el ámbito del sector de los RRHH, la gestión de talento está determinada por los procesos que emplea la propia compañía, especialmente frente a un contexto en el que los candidatos tienen en cuenta todos los aspectos a la hora de aceptar o no una oferta laboral.

"La herramienta más importante con la que cuentan las empresas en los últimos tiempos para evitar la fuga de talento y lograr que los profesionales se desarrollen dentro de la compañía es el denominado como *employer branding* (marca de empleador) que determina la estrategia empleada para proyectar una imagen atractiva como lugar de trabajo", confiesa Mónica Pérez, de Infojobs.

Rafael Martí, director corporativo de personas y talento en Baleària, asevera que muchas de las estrategias de retención de talento parten de una premisa equivocada. "Yo no quiero retener a nadie. Para mí la clave está en conseguir una atracción sostenida en el tiempo del empleado. No te quedas conmigo porque te pago más, que también; pero lo ideal es que la gente permanezca en la empresa porque cree en el proyecto,

se desarrolla profesionalmente, adquiere experiencia... Si realmente las cosas se hacen bien, es muy probable que el trabajador se lo piense a la hora de plantear una salida", garantiza.

En un grupo formado por un equipo de más de 160.000 personas empleadas en 57 mercados y que representan un total de 174 nacionalidades, ¿qué estrategias utiliza Inditex para atraer y retener talento? "Para nosotros, una carrera en Inditex es más que un trabajo: es un estilo de vida lleno de oportunidades y continua inspiración para gente apasionada. Ahí está la clave", razona Begoña López-Cano, de Inditex.

El primer punto de conexión, reflexiona la experta, suele ser el interés por un sector tan atractivo y dinámico como es la moda: “Atraemos una gran diversidad de perfiles: tecnología, sostenibilidad, personas que buscan su primer trabajo y apasionados de la moda. Queremos personas que encajen con nuestra cultura y que vengan con ganas de aprender, crecer y aportar”. “Nuestra cultura es clave, porque engancha. Una cultura donde cada persona puede ser ella misma, y la diversidad y la inclusión nos inspiran y enriquecen día a día”, añade.

López-Cano asegura que tienen que ser capaces de ofrecer oportunidades para aprender día a día y crecer profesionalmente: “La promoción interna y la movilidad forman parte de nuestra manera de hacer desde nuestros orígenes. El año pasado, el 72 % de las vacantes del Grupo se cubrieron de forma interna, lo que se tradujo en más de 12.760 personas promocionadas”.

Y, por último, medita sobre la importancia de ofrecer unas condiciones atractivas, “garantizando la calidad del empleo, la estabilidad y el bienestar de nuestros equipos, que son temas cada vez más importantes para las personas: por ejemplo, el 81% de nuestras personas tiene un contrato indefinido”. “La firma del Plan de Igualdad del Grupo en el primer semestre de 2023 supone un claro ejemplo de nuestro compromiso en este ámbito, con multitud de medidas de conciliación por razones de estudios, necesidades médicas o de cuidado de menores y/o familiares”, concluye.

Por otro lado, la directora de comunicación, estudios y RRII de InfoJobs reconoce que, ante un entorno determinado por aspectos como la conciliación laboral, atraer y fidelizar talento es uno de los grandes desafíos actuales para el área de recursos humanos. De hecho, los datos del último Informe sobre Conciliación de InfoJobs señalan que la flexibilidad horaria es percibida por el 52% de los empleados como la medida que más ayuda a conciliar y una de las más demandadas. “No cabe duda de que resulta un gran reto en RR. HH. consolidar profesionales en las compañías, teniendo en consideración que las habilidades profesionales y la formación avanzan a pasos agigantados. Según los datos de nuestro Informe sobre Rotación, una de cada tres empresas reconoce que la dificultad para retener el talento supone un obstáculo, y los principales motivos son la caída del

compromiso de los trabajadores y que cada vez hay una mayor demanda de ciertos perfiles y, por tanto, una mayor competencia”, declara.

En cualquier caso, el riesgo de la fuga de talentos puede estar ligado a determinados mercados. Por ejemplo, hay ciertas industrias que son más atractivas en otros países, con lo que una misma oferta de empleo en dos países distintos puede tener discrepancias salariales importantes. En palabras de Tiago Vidal, de LLYC, el futuro es ya parte del presente, puesto que, afirma, llevan años apostando por los horarios flexibles de entrada y salida para así facilitar la conciliación laboral.

“Además, La Fórmula -nuestro modelo de trabajo- propone tres opciones que variarán según la naturaleza propia del trabajo realizado: 100% de teletrabajo, 3 días de trabajo desde casa + 2 días de trabajo desde la oficina o 100% trabajo desde la oficina. Otra de las ventajas de este modelo de trabajo es poder teletrabajar en periodos vacacionales que se adecuan a la ubicación geográfica, como las festividades navideñas o las vacaciones de verano”, añade.

Por último, Vidal explica que potencian también distintas pautas de conciliación, “como evitar las reuniones los viernes, no enviar chats ni correos después de que termine la jornada laboral, etcétera”.

Por poner un ejemplo, Vidal sostiene que desde Talento tienen varias acciones para comprometer y desarrollar el talento: “Por un lado, como hemos indicado, tenemos modelos de trabajo que potencian la flexibilidad para que los empleados puedan conciliar mejor. Además, tenemos programas específicos para cuidar y reconocer a los empleados. Uno de ellos es el ‘Programa *Challengers*’, dirigido a las capas más junior, les proporcionamos herramientas para que puedan tener un crecimiento más rápido y estén mejor preparados para sus siguientes desafíos. Gracias a este programa hemos reducido la rotación no deseada en esta capa en más de un 18%. Otro es el Programa ‘*Emerging Leaders*’, dirigido a personas de alto potencial que se encuentran en el momento de asumir funciones directivas. Es un PDD de LLYC con Esade de varios meses de duración”

Por su parte, y a modo de conclusión, Kiko Gassó, de Brudy Cosmetics, reconoce que para retener el talento la compañía debe ofrecer estabilidad, motivación y responsabilidad. “También se debe tener en cuenta la capacidad de la progresión laboral y las necesidades personales de cada empleado; ya que dos personas no tienen las mismas necesidades”, matiza. ◆

Claves para crear una cultura que ilusione

El autoconocimiento, el primer paso hacia el liderazgo

> **José Ignacio Echegaray:**
> Las organizaciones tienen que hacer cosas para que las personas experimenten una transformación y vean lo que antes no veían”

Rafael Martí Fernández, ex director corporativo de Personas y Talento en Baleària, reflexiona al final de su carrera sobre el actual desempeño del departamento de Recursos Humanos en la empresa y advierte: “Corremos el riesgo de convertirnos en lo que ahora muchos denominan el proveedor interno de servicios para el cliente interno. Creo que eso no es bueno, porque provoca que nos quedemos fuera del núcleo duro del negocio. El cliente debe ser el mismo que es para las distintas áreas; es decir, el externo, el que ayuda a sobrevivir, aportar y generar valor. A partir de ahí, la involucración en el núcleo del negocio tiene que ser total. Eso sí, con el foco puesto en las personas, consiguiendo su integración, ayudando a que la gente se sienta parte de un proyecto, etcétera”.

Jaime Oliveira Agulló, licenciado en filosofía, con estudios posteriores en psi-

> **Jaime Oliveira:**
> La cultura produce integración en caso de que los colaboradores se identifiquen con ella o desafección en las personas con otros intereses”

cología, directivo durante décadas en el ámbito de las personas en el Banco Urquijo, grupo Continente y ex consultor en Garrigues, entre otros, nos habla de la importancia de crear una cultura corporativa. Para ello, confiesa que, además de ser líder en el mercado, uno debe serlo en emociones.

En el libro 'Comprometidos con la empresa (Cómo crear una cultura que ilusione)', que firma junto a Natalia Gómez del Pozuelo y Gerardo Corbal Pajares, afirman que "la cultura de una empresa no está escrita, se encuentra más bien en el ambiente de trabajo y está constituida por los parámetros de comparación de uno mismo con el resto de personas de la compañía. No sólo tiene que ver con la política de la empresa, sino con la forma en la que se hacen las cosas". Y concluyen que tener una cultura fuerte "produce integración en caso de que los colaboradores se identifiquen con ella, o desafección en

> **Rafael Martí:**
> Corremos el riesgo de convertirnos en lo que ahora muchos denominan como el proveedor interno de servicios para el cliente interno"

las personas con otros intereses, lo que provoca en esos casos el abandono".

Para facilitar la confianza, garantizan que la clave es mirar a las personas a los ojos y escucharlas empáticamente, dedicándoles un tiempo de calidad. "Si eso se refuerza con coherencia, simplicidad (que no simpleza) y con un buen conocimiento profesional, se genera responsabilidad individual en una relación de equipo", añaden.

Además, aseguran que la confianza es uno de los elementos fundamentales para el éxito de las empresas, "pero la confianza no está reñida con el control ni con los mecanismos claros de la dirección"; y recuerdan que el respeto al tiempo y al trabajo del otro forman parte del respeto a uno mismo.

Con una amplia experiencia en este sector, José Ignacio Echegaray del Campo, dedicado durante gran parte de su trayectoria a las relaciones laborales y al desarrollo de las personas en empresas como Prosegur o Carrefour, reconoce que el mundo ha cambiado y las organizaciones necesitan alinearse con él.

"No podemos seguir trabajando con los mismos esquemas. Las organizaciones tienen que hacer cosas para que las personas experimenten una transformación, aprendan a ver lo que antes no veían y eso lleve a desarrollar su trabajo de una manera diferente e innovadora. Se trata de un cambio de conducta y de comportamientos que tiene que ir acompasado con un liderazgo que genere confianza y que provoque compromiso en las personas", señala Echegaray.

Rafael Martí advierte que cada vez más empresas están poniendo el foco en la herramienta y no tanto en el núcleo de aportación de valor desde el área; que implica conseguir que la gente se sienta parte del proyecto, está creciendo... "Para eso se necesitan herramientas, pero nunca pueden sustituir el núcleo desde el que se puede aportar valor. El área de los RRHH tiene que estar absolutamente involucrada en la vía de negocio y enfocado en cómo las personas pueden aportar cada vez más valor al proyecto empresarial", añade.

Por otro lado, Echegaray del Campo reivindica que, al final, de lo que se trata es que la gente que trabaja en el mundo de la empresa esté a gusto y no al contrario. "Yo parto de una base y un principio y es que para que uno esté bien hay que ser consciente de que estamos tratando con personas que no son algo, sino alguien; ya que el único ser vivo que tiene inteligencia y voluntad es el hombre.

"Dentro de eso, hay que tener en cuenta la dignidad, la cualidad más importante que tiene un individuo. Eso supone que hay que respetar todos los valores y principios inherentes a la persona: el respeto a la libertad, a la vida... Este debe ser el punto de partida", sentencia.

"Y lo que verdaderamente ilusiona a la gente es que se vea tratado como una persona. Para llevarlo a cabo, hay una herramienta que hemos utilizado siempre: el aprendizaje, la formación. Pero cuidado, porque en RR.HH. nos hemos dejado llevar por las modas: el talento, la gestión del conocimiento... Yo he recurrido a ellas cuando me han sido útiles, hacerlo porque está de moda no aporta ningún valor añadido", puntualiza Echegaray. ◆

Victoria Miravall, Product Strategy Director de Payroll & HCM en Wolters Kluwer Tax & Accounting España

"La vorágine normativa en la que están inmersas las empresas es espectacular"

Mario *Talavera*

La economía española goza en este momento de récords de afiliados, si bien cuenta con importantes retos y unas cifras de desempleo que se reducen con lentitud. Victoria Miravall, Product Strategy Director de Payroll & HCM en Wolters Kluwer Tax & Accounting España, analiza los desafíos del sector de los recursos humanos, el impacto de la tecnología en el ramo y las necesidades que tienen las empresas.

¿Cuáles son los retos que tiene la gestión del talento?

Hablaría de tres retos principales. El primero es el de la atracción del talento, relacionado con el concepto de enamoramiento. Es un reto por parte de todas las compañías de ser atractivas, disponer de un escaparate con un buen mensaje y que los empleados quieran trabajar ahí. Está muy vinculado a la comunicación y a los valores de marca.

El segundo es cómo fidelizamos ese talento. Se trata de establecer modelos de colaboración con los empleados que se tienen que sostener a lo largo del tiempo. No solo te tengo que enamorar en la primera cita, sino que tengo que seguir ofreciéndote un espacio de calidad en el que te sientas escuchado y en el que puedas desarrollarte profesionalmente.

El tercer bloque es el del *engagement*. Que se sienta la marca, tatuarte la marca de la empresa y que los empleados se sientan comprometidos, entiendan el propósito de la organización y se fomente el sentido de pertenencia. No solo es un asunto de recursos humanos, sino también de la comunicación interna de las empresas.

¿Cómo cree que va a ir el empleo en todo este año? ¿Cómo va a evolucionar?

Vamos a mantener una tendencia estable. Los índices de confianza empresarial, que están entre los que seguimos, se encuentran bastante estabilizados: los indicadores están cada vez más alineados con la realidad. Esperamos una tendencia de estabilización. No esperamos cambios bruscos, como mínimo, durante este año.

Lo hemos visto en otros países. ¿Tenemos en España renuncia silenciosa o *quiet quitting*?

Algo hay. Lo primero sería definir qué es. Consiste en no hacer evidente una falta de motivación de los empleados. Vienen y trabajan, pero no hay compromiso. Hay que identificar los síntomas y para esto es muy importante la comunicación dentro de las empresas, tener una escucha activa y constante con los empleados.

Hay que trabajar en las carreras profesionales de las personas, dar recorrido si queremos motivarles. Como retos tenemos que trabajar el reconocimiento, el *feedback* constante, la valoración de los empleados, hay que fomentar políticas que conduzcan al equilibrio entre la vida personal y la profesional. Si no, esa renuncia o esa desmotivación crecen. Necesitamos empleados enganchados.

> "Es el momento de escuchar mucho y ser creativos. Lo que valía antes ya no vale"

Hay sectores que no encuentran personal, como pueden ser el turismo, la hostelería o la construcción. ¿Qué errores se están cometiendo? ¿Cómo se puede dar la vuelta a esto?

Es importante escuchar, sobre todo. Cuando los departamentos de recursos humanos hacen entrevistas, deben preguntar qué es lo que el trabajador valora, qué es lo que está buscando. Un estudio de Microsoft afirma que el 57% de los empleados españoles priorizan la flexibilidad y el bienestar personal en el trabajo.

Yendo a los sectores concretos, hay que escuchar qué está buscando un empleado en hostelería. Son sectores donde quizás ese equilibrio ha sido más difícil de alcanzar. A partir de aquí empieza el reto de pensar de una forma distinta. No hablamos de salario, carreras, etc. Hablamos de cosas distintas a las que estaba buscando hasta hace muy poco. Es el momento de escuchar mucho y ser creativos. Lo que valía antes ya no vale.

¿Qué pasa concretamente con la hostelería?

Por ejemplo, en el tema de los horarios, es un sector muy esclavo, condicionado al bienestar del resto y no al de los empleados. Es un tema que ha suscitado alguna polémica y que sigue ahí. Necesitamos equilibrar porque, si no, nadie va a querer trabajar. Se va a hacer evidente que el empresario no encuentra personal y sufre para contratar talento.

Ha habido últimamente bastantes cambios normativos como el registro horario o la cotización de prácticas formativas. ¿Cuáles son los que más preocupan a las empresas? ¿Qué os transmiten?

La vorágine normativa en la que están inmersas las empresas es espectacular

en los últimos años. Pensábamos que la pandemia había sido un acelerador, pero es que ha sido constante desde entonces. Lo que les preocupa es cumplir con esas normas en tiempo y forma. Las empresas están dedicadas a su ámbito productivo, así que necesitan contar con expertos que estén actualizados en esas materias.

Esto va de un día para otro porque cuando sale la ley, hay un plazo de un mes o dos para cumplirla. Así que, o dispongo de un equipo que esté especializado en mi empresa, o cuento con un equipo externo que me ofrezca el asesoramiento que requiero en estas materias. Es imprescindible ir acompañado de un buen especialista, de alguien que me dé garantías en ese cumplimiento.

Por otra parte, también es importante apoyarse en la tecnología. Además de acelerar procesos de transformación en las empresas, también es una ayuda para llevar a cabo ese cumplimiento normativo.

¿Cree que la incertidumbre regulatoria frena a las empresas a la hora de contratar?

Es un reto para las empresas. Las empresas no lo tienen fácil. Estar acompañado, ir de la mano de un socio y tener un asesoramiento... Observamos una derivación normativa cada vez más fuerte hacia las compañías y eso incide en un incremento de costes. Las empresas tienen un reto importante por delante.

¿Qué papel tiene la tecnología para simplificar la gestión de los RRHH?

Nosotros llevamos más de 30 años desarrollando tecnología en el ámbito laboral y de recursos humanos, y también fiscal, contable y de gestión. Se ha pasado de hacer procesos a mano a hacerlos de forma digital. Eso ayuda a acelerar cualquier proceso de gestión. También ayuda a gestionar mejor la masividad, que en recursos humanos es muy importante por el volumen de datos que se manejan.

Y, por otro lado, ayuda a disminuir posibles errores humanos y evitar sesgos. La tecnología es muy agnóstica, así que nos permite eliminar sesgos en el ámbito de los recursos humanos.

¿Está suponiendo la Inteligencia Artificial un punto de inflexión en el mundo de los recursos humanos? ¿Cómo lo vive Wolters Kluwer?

Pienso que está siendo un punto de inflexión en este sector y en todos los demás. Ha llegado de una forma hiperacelerada, tanto a nivel laboral como personal. Estamos en un momento de

experimentación, con algunas iniciativas bastante sólidas pero mayoritariamente en una fase de experimentación.

En el caso de los recursos humanos, lo centraría en los ámbitos de selección y contratación, especialmente porque son procesos de masividad y enfocados a grandes empresas. No obstante, hay muchos otros retos a solventar. La Inteligencia Artificial funciona muy bien con la masividad, pero estoy convencida de que para una pyme que afronta tres procesos de contratación a lo largo de todo el año, la Inteligencia Artificial le va a ayudar poco en ese sentido.

Hay que experimentar y explorar otros ámbitos en los que estas tecnologías actúen de acelerador. Estamos en un punto de inflexión, en el que tenemos que probar, analizar y ver qué retos podemos solventar porque no creo que valga para todo. Por otro lado, se abren muchas cuestiones al respecto, más aún en el ámbito de los RRHH, en el que hablamos de datos de personas.

En ese sentido, ¿puede la Inteligencia Artificial sustituir la intuición de una persona, las sensaciones que transmite en un proceso de selección, por ejemplo?

Es muy pronto para afirmarlo con rotundidad. Tengo claro que lo va a transformar y que va a servir como un complemento ante las características más propias de las personas. Como complemento, seguro que va a estar, pero quedan muchos flecos. Estamos en un proceso de aprender. Todo el mundo habla de la Inteligencia Artificial, pero hay que aprender cómo funciona y tomar las decisiones que consideremos desde un punto de vista ético.

¿Puede contar a qué se dedica su área?

Somos una empresa tecnológica y aplicamos tecnología en los ámbitos laboral, fiscal, contable y de gestión para el profesional de despachos y de empresas. La tecnología está en nuestro ADN, nos dedicamos a transformar procesos legislativos y adaptarlos al software de forma práctica a través de la tecnología. Ahora tenemos proyectos muy interesantes vinculados a la gestión de datos. Siempre lo equiparo a una maratón. Para poder llegar a ver los datos concretos, tenemos que trabajar antes. De eso nos encargamos. Construimos software estándar para capturar la información, normalizarla, homogeneizarla y distribuirla para que sea entendible.

> “Las empresas están dedicadas a su ámbito productivo, así que necesitan contar con expertos en los cambios legales que les afectan”

¿Qué diferencia la gestión del dato que hace Wolters Kluwer frente a otras compañías?

En nuestro caso, la volumetría. Trabajamos con más de 4 millones de nóminas a través de nuestras soluciones. Tenemos la base más sólida del mercado como para poder hablar de tendencias y de qué está pasando en el mundo laboral y de los recursos humanos. Una de nuestras grandes diferencias es el papel de liderazgo que tenemos en el mercado y la solidez con respecto a la información con la que trabajamos. Además, contamos con la respuesta que hemos dado a nuestros clientes desde hace más de 30 años. Poder aplicar la norma cuándo y cómo corresponde hay que ponerlo en valor.

¿Cómo ayuda el dato a promover la igualdad y cómo ayuda esa igualdad dentro de las empresas?

El dato permite que la información que tengamos sea completamente objetiva, y además podemos objetivizar el contexto, el tiempo y el tamaño. Eso es un punto muy relevante para poder promover la igualdad dentro de las empresas. El dato con el que trabajo es objetivo y no tiene aplicado ningún sesgo. Es información con la que siempre voy a poder trabajar de forma contrastada. Trabajar con datos igualitarios permite trabajar, ya no desde un “opino que”, sino desde un dato plenamente objetivo.

¿Cuáles son las ventajas de que los perfiles de una empresa sean diversos? Concretamente, ¿qué puede aportar el talento senior?

Cuando hablamos de diversidad, hablamos de cuatro tipos: cultural, funcional, de género y generacional. Aporta una riqueza y una experiencia que permite mejorar la relación que tenemos con los clientes. En el caso de los perfiles con más experiencia, tienen la ventaja de haber afrontado más cambios, pueden aportar serenidad ante momentos de transformación, tienen habilidades complementarias y ayudan a que, como empresa, entremos en un círculo virtuoso.

Tener perfiles diferenciados ayuda a empatizar con ciertos tipos de clientes y eso va a mejorar la relación con ellos. Además, voy a mejorar la satisfacción de los empleados y la toma de decisión. Creo que son perfiles hipervaliosos dentro de cualquier compañía.

Pese a que estemos hablando de tecnología, lo que diferencia unas empresas de otras son las personas. ¿Cuál es el papel de los empleados en la transformación de una empresa?

Son la clave para el éxito o el fracaso en un proceso de transformación. Hay que hacerles partícipes, que los equipos y las personas crean en los proyectos, que nos acompañen. Esto implica que se les comunique muy bien cuáles son los proyectos que queremos abordar. También es fundamental que contemos con las *skills* necesarias y que nos acompañen con las ganas y la energía de cara a poder llevarlo a cabo. Para mí es el aspecto más relevante. Transformación digital y transformación de una compañía, si las personas no acompañan el proyecto, es fracaso asegurado. ◆

People
Excellence

JUNTOS ALCANZAMOS LA META

Talento,
agilidad,
liderazgo,
y experiencia

en cada paso

www.peoplexcellence.com

+ 34 917 992 274

info@peoplexcellence.com

Visita nuestra web o llámanos
para solicitar màs información
y descubre lo que puedes conseguir

María José Germán Ayuso, *Head of People Strategy & Culture Team* de GMV

Humanizando la tecnología: La experiencia de GMV

"Nuestra esencia no reside en reemplazar el toque humano, sino en amplificarlo"

María *Bredi*

La tecnología ha sido el catalizador de una transformación sin precedentes en todos los sectores, incluyendo decisivamente las áreas de Personas de nuestras compañías. El *Big Data*, la nube o la inteligencia artificial (IA), por nombrar algunos de ellos, no son solo avances tecnológicos, son también las herramientas que han redefinido la eficiencia y la productividad en la gestión del talento, elevando el área de Personas a un rol estratégico dentro de la estructura corporativa.

Pero el verdadero valor no reside en la tecnología en sí, sino en la capacidad de las personas para utilizarla con un propósito. Es por ello por lo que nuestra esencia como área de Personas 'transformada tecnológicamente', no es reemplazar el toque humano, sino amplificarlo.

Las herramientas de trabajo colaborativo han supuesto un antes y un después en nuestra manera de trabajar, sobre todo a raíz de la pandemia, permitiendo acercar y consolidar equipos que trabajan de manera deslocalizada o con modelos de trabajo híbridos.

El análisis de datos juega un papel crucial en la identificación de tendencias y patrones, tanto internamente como en el mercado laboral, y ello nos permite adaptar nuestras estrategias de personas para atraer y fidelizar el talento de primer nivel. Dentro de la estrategia como marca empleadora, la tecnología nos ayuda a desarrollar una reputación corporativa que posicione GMV como un lugar atractivo para trabajar.

En el área de Selección, la tecnología nos ayuda a optimizar los procesos en la adquisición de talento, facilitando la búsqueda de los candidatos ideales mediante análisis predictivos. Sin embargo, dentro de estos procesos el elemento más importante para GMV es el encaje con nuestra cultura y nuestros valores, por lo que evaluamos a cada persona caso por caso asegurando que cada nueva incorporación contribuya al éxito colectivo de la organización.

> "Gracias a nuestro *software* PAIT, nuestras prácticas salariales son justas y transparentes y se alinean con la directiva europea"

Este enfoque se complementa con un onboarding tecnológicamente avanzado, especialmente valioso en una empresa global como la nuestra, que agiliza las gestiones administrativas y garantiza una experiencia personalizada al nuevo empleado. Pero es el programa de 'Buddys', que consiste en un acompañamiento por parte de un referente dentro de la Compañía, lo que nos asegura el éxito de la integración además de facilitar una orientación individualizada.

La tecnología nos permite asimismo realizar un seguimiento detallado de todo el ciclo de vida del empleado, lo que resulta esencial para definir estrategias de desarrollo individualizadas, así como poder identificar patrones de riesgo que de manera proactiva podamos identificar. Entendemos que cada empleado es único, con aspiraciones y necesidades específicas, por lo que requiere de un camino de crecimiento personalizado.

La tecnología también nos permite identificar y nutrir las habilidades y competencias clave para el futuro de nuestra compañía. Utilizamos plataformas de aprendizaje para proporcionar formación continua que cada empleado puede adaptar a sus necesidades, fomentando una cultura de aprendizaje y mejora constante.

La comunicación interna ha sido transformada por herramientas de colaboración digital, que nos permiten mantener una comunicación fluida y transparente, esencial para construir un ambiente de trabajo inclusivo y participativo. Estas herramientas son clave para recoger feedback e implementar iniciativas que contemplen las voces de todos los miembros de la organización.

En el ámbito del bienestar laboral, utilizamos la tecnología para monitorizar y promover la salud física y emocional, social y financiera de nuestros empleados, a través de programas de bienestar que nos ayudan a integrar el cuidado del bienestar en nuestra rutina diaria.

CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN POLÍTICA SALARIAL

Nuestro enfoque proactivo hace que abordemos el cumplimiento normativo no como un mero requisito, sino como una oportunidad para innovar y para mejorar el entorno profesional en nuestra compañía. Un claro ejemplo de esta filosofía es nuestra respuesta ante la reciente Directiva Europea y la Legislación Nacional en materia de Transparencia e Igualdad Salarial.

Para gestionar eficazmente la posible brecha salarial, GMV ha desarrollado un software específico: PAIT (Pay Analytics Intelligence Tool). Además de analizar casos concretos de posible desviación salarial entre hombres y mujeres y sus causas, esta herramienta permite identificar los distintos factores que las motivan. La información que proporciona esta herramienta facilita anticipar la toma de decisiones, así como la planificación de distintos escenarios teniendo en cuenta movimientos de plantilla (altas, bajas, promociones...), decisiones salariales (incrementos salariales, matriz de mérito), etc.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN SALARIAL

PAIT resulta de la alianza entre GMV y Peoplematters, en la que la multinacional tecnológica ha aplicado el conocimiento de la consultora de RRHH para el desarrollo de esta novedosa, y única por sus características, herramienta para la gestión salarial justa y transparente, alineada con la legislación nacional y europea.

Con el desarrollo tecnológico de GMV que incorpora el conocimiento de Peoplematters, se está en disposición de es-

timar, en función de la brecha salarial que pudiera haber en una compañía, el importe de masa salarial necesario para reducirla y los colectivos o personas cuya retribución se vería afectada, en qué porcentajes y cantidades. Así pues, no solo analiza las posibles diferencias salariales, también proporciona análisis predictivos y recomendaciones para la planificación estratégica de las plantillas persiguiendo la equidad.

La asociación entre GMV y Peoplematters abre un escenario en el que la tecnología digital y el conocimiento en materia de RRHH, conforman herramientas estratégicas para la gestión de personas y la construcción de organizaciones más equitativas, eficientes y acordes con la evolución del mercado laboral y las directrices normativas.

PAIT, proporciona la información cierta para ajustar las decisiones de los gestores de personas a los requisitos de la Directiva Europea de forma ágil y eficiente, ayudando a mitigar posibles desviaciones que afectaran a la construcción de una política y práctica salarial justa y transparente.

Con la herramienta PAIT el diseño de matrices de posibles desviaciones, trabajando con las variables que se deseen analizar es asequible a los gestores de personas con facilidad y sin grandes exigencias de conocimiento tecnológico.

PAIT llega en el momento justo. Como sabemos, el Plan normativo 2024 del Gobierno español contempla la transposición de la Directiva europea de igualdad retributiva y transparencia, que no permite una desviación superior a un 5% en cuanto a brecha salarial, entre otras cosas.

¿Qué funcionalidades ofrece PAIT? Entre otras cosas, el análisis dinámico personalizado de forma intuitiva y visual de la situación de la compañía; el análisis de aquellas desviaciones que puedan originar brecha salarial; la identificación de brecha salarial y su porcentaje; la propuesta de áreas y acciones...

> “La cuestión más importante para el área de Personas es el encaje de los profesionales con nuestra cultura y nuestros valores”

COMPROMISO CON LOS ODS

GMV suscribe los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, aprobados en septiembre de 2015 como parte de la Agenda 2030 y, entre ellos, la equidad salarial entre hombres y mujeres, como uno de los pilares para garantizar la igualdad de género (ODS 5) y la reducción de las desigualdades (ODS 10), que se alcanza cuando hombres y mujeres de una sociedad disfrutan de las mismas oportunidades y derechos en todas las esferas de la vida. También el ODS 8, “Trabajo decente y crecimiento sostenible”.

El desarrollo de PAIT es una más de las acciones puestas en marcha por la compañía, como reflejo de su compromiso con los tres ODS mencionados, con la igualdad salarial como muestra. GMV, multinacional tecnológica que este año cumple cuarenta desde su fundación, desarrolla y aplica tecnología para distintos sectores, entre ellos el de gestión de personas. La tecnología digital está ayudando internamente a la compañía a fomentar un entorno laboral aún más justo y equitativo y a fortalecer y enriquecer nuestro activo más valioso: el equipo humano de GMV. ◆

LINK
Link Securities S.V., S.A.

Boutique de

BANCA DE INVERSIÓN

más de 30 años de historia.

Especialistas en:

Análisis de las mejores oportunidades de inversión en renta fija.

Estrategias de inversión multidisciplinares para nuestros clientes.

Gestión personalizada de patrimonios.

Optimización de la estructura de capital de las compañías.

linksecurities.com

Jorge Herraiz Romero, director de *Talent Solutions* de AON

"La IA permitirá que las personas sean dueñas de sus carreras profesionales"

Borja *Carrascosa*

Los profesionales vinculados a la función de Recursos Humanos (RRHH) o Personas mejoran su posición en el organigrama de las empresas hacia roles más estratégicos y ven cómo los empleados ya no solo trabajan por lograr un salario mayor. Emergen conceptos no monetarios, como el propósito, la cultura o el orgullo de pertenencia, que revolucionan las estrategias de contratación y gestión de personas. Jorge Herraiz, director de *Talent Solutions* de Aon, cree que el desarrollo de esta especialidad "será aún más completo cuando se produzca un reconocimiento pleno del valor de la función", que será cuando "los profesionales de RRHH tengan salarios similares a otras funciones como la financiera o la comercial".

El rol del director de Personas ha evolucionado en los últimos años. ¿Podemos decir que cada día está en un plano más estratégico?

Hasta hace 10 años, había un porcentaje muy elevado de directores de RRHH que no formaba parte de los comités de dirección. El Covid y los diferentes eventos de los últimos años han convertido la función de Recursos Humanos en estratégica y necesaria para el éxito empresarial.

Ya no debería existir una dirección de RRHH alejada del negocio. Hoy todo tiene que estar conectado y la función de RRHH no debe ser ajena a este movimiento. Hace años, veíamos que esta función se relegaba a un segundo plano por detrás de otras como la de Sistemas o Legal. Esto ahora ha cambiado, las direcciones de RRHH suben puestos en los organigramas para situarse en la posición que merecen.

Este mayor peso de la función de Recursos Humanos está relacionado con la escasez de talento...

Estamos experimentando altas rotaciones y escasez de determinados perfiles dentro del área de personas. Encontrar hoy un buen profesional experto en compensación y beneficios no es una tarea fácil, lo que genera un doble efecto: por una parte, muchos profesionales de nómina y relaciones laborales se están formando en el ámbito de la compensación movidos por una oportunidad de desarrollo y una mejora en sus condiciones laborales y por otra, como la mayoría de las empresas necesitan trabajar en organización, retribución y cumplimiento normativo (auditorías retributivas de igualdad, transparencia, informes EINF...), están creando esta posición en sus organigramas, lo que ha ampliado la demanda de manera exponencial y por lo tanto la rotación.

> "Tenemos que ser capaces de generar fans dentro de las empresas"

Y la escasez no está solo limitada a la compensación, otras áreas también están sometidas a procesos de rotación importantes. Deberemos por lo tanto aplicar una política retributiva, organizativa y de desarrollo más adecuada para estos perfiles.

En materia de compensación, ¿qué tendencias observa?

La compensación es una de las áreas que más han evolucionado en los últimos años; antes era una posición más de back *office*, en la retaguardia. Ahora es una posición que tiene que estar totalmente conectada con el negocio.

El profesional de Compensación debe trabajar en múltiples ámbitos, con un perfil muy holístico. Ahora la parte mo-

netaria no lo es todo, también se debe gestionar el ámbito extrasalarial, los beneficios e incluso los aspectos 'emocional'. Y no olvidemos la necesidad de personalizar los paquetes a cada generación o incluso a nivel personal. Lo más personalizable de todo esto son los beneficios, que deberán gestionarse necesariamente por medio de sistemas de compensación flexible.

Por otra parte, la igualdad y la transparencia se han convertido en uno de los mayores retos para los profesionales de recursos humanos. Desde la salida de los Reales Decretos 901 y 902/2020 las empresas se exponen a no poder contratar con el sector público y renunciar a cuantiosas bonificaciones si no cumplen con una norma, que como todos hemos podido comprobar es de alta complejidad.

Las exigencias no se quedan ahí, con la nueva Directiva de Transparencia Europea, los profesionales de Compensación deberán trabajar para minimizar aún más las brechas salariales (del 25% al 5%), y no solo por género, también por cualquier otro tipo de diversidad. En este contexto, la transparencia va a ser un reto cultural para muchas compañías.

¿Sigue siendo el salario el principal factor de decisión?

El salario es un componente fundamental para poder atraer y fidelizar el mejor talento, pero no es el único. Todas las compañías deben tener una cultura sólida y alineada con su plan estratégico, materializada en un propósito, una propuesta de valor para el empleado y una política retributiva definida. Todo esto reforzará nuestra imagen de empleador.

Tenemos que conseguir que nuestras personas se sientan parte del proyecto de empresa, que formen parte de un objetivo común alineado con la consecución de resultados. Cada vez está más extendido el fomento del *employee* Net Promover Score (*eNPS*) como medidor de la fidelidad y compromiso de los empleados. Tenemos es que ser capaces de generar fans dentro de nuestras compañías, personas que se sientan bien con nosotros y que lo hagan saber al resto.

¿Qué papel juega la inteligencia artificial (IA) en todo este proceso de cambio?

Todavía no está jugando un papel determinante, pero lo revolucionará prácticamente todo. Tenemos que estar preparados para capacitar a nuestras

personas en la utilización y aprovechamiento de esta tecnología. No hacerlo podría repercutir seriamente en nuestra capacidad para competir en el mercado. No podemos vivir de espaldas a algo que va a representar uno de los mayores procesos de transformación del entorno laboral.

Un claro ejemplo del impacto de la IA va a ser en el ámbito de la compensación. Dentro de no mucho tiempo, cualquier persona podrá consultar el rango salarial de un puesto concreto dentro de una determinada compañía, incluso en la suya. De acuerdo con la Directiva de Transparencia, las organizaciones van a tener que hacer públicas sus bandas salariales (con amplio nivel de detalle) en junio de 2027 con datos de 2026. Además, tendrán que publicar las bandas salariales en sus ofertas de empleo. Todos estos datos serán recogidos por la Administración y por la IA, lo que permitirá obtener todo tipo de datos y análisis.

También vamos a ver un impacto relevante en la gestión de las carreras profesionales vinculadas con la progresión salarial. Estamos muy cerca de conseguir el 'sueño dorado' del 'pago por *skills*', modelos de gestión que vinculen la compensación con la adquisición de habilidades (duras y blandas, conocimientos y competencias) y su aplicación al entorno laboral y al proyecto de empresa.

Este nuevo escenario ofrecerá a cada persona la capacidad de conocer su posición en el organigrama, obteniendo el mapa de ruta para poder moverse y evolucionar, condicionado eso sí, a un proceso de *upskilling/reskilling* unido a modernos sistemas de gestión del desempeño. La IA puede conseguir que las personas sean las dueñas de sus carreras profesionales, lo que sin duda revolucionará la forma que tenemos de gestionarlas.

¿Qué deben hacer las empresas para adaptarse a la nueva Directiva de Transparencia?

El primer hito va a ser la publicación de un informe de brecha salarial en junio de 2027 con datos de 2026. Será obligatorio para empresas de más de 150 empleados y deberá incluir todos los niveles salariales, desde el primer nivel directivo hasta los puestos más operativos. Aunque parece que el plazo es holgado, en realidad son tantas las acciones que tenemos que poner en marcha, que lo primero que nos surge cuando las analizamos es una clara sensación de urgencia.

> "La transparencia es un reto cultural para muchas compañías"

Mi recomendación es realizar un diagnóstico inicial, que aborde aspectos como la organización y el modelo de valoración de puestos, la adecuación de la política retributiva, nuestro nivel de competitividad salarial, la objetividad y comprensión de nuestro modelo de gestión del desempeño y de objetivos, así como los procesos y canales de comunicación a establecer. Este diagnóstico dará lugar a un plan de acción que deberá ser presentado a la alta dirección y a la propiedad o accionistas para obtener su apoyo decidido.

No hacerlo y no implementar las medidas exigidas, puede dar lugar a sanciones e indemnizaciones sin límite, "efectivas, proporcionadas y disuasorias", recayendo además la carga de la prueba en el empleador. Y destaco también importancia de la imagen de empleador para atraer y fidelizar al mejor talento, imaginemos el impacto reputacional que podría tener una sanción ejemplarizante sobre una empresa. Sería incalculable y el daño irreparable durante años.

La población envejece y la jubilación se retrasa, ¿qué pueden hacer las empresas para adaptarse a este nuevo entorno?

El talento senior ha sido el gran olvidado a lo largo de los últimos años, motivado esto por la tendencia de las empresas, sobre todo las grandes cotizadas, de prejubilar a sus personas más experimentadas. En multitud de entidades bancarias no encontraremos a ninguna persona con más de 60 años. El reto ahora es fomentar y generar un cambio cultural que permita a estas personas seguir aportando valor hasta el último día de sus trayectorias profesionales, dentro de nuevos planteamientos y propuestas laborales adaptadas a sus preferencias.

Es necesario, por lo tanto, elaborar políticas decididas que permitan la aportación de valor durante los últimos años de carrera profesional, favoreciendo una transición hacia la jubilación en el momento adecuado. Esto se conseguirá implementando un plan decidido de talento senior, que pasará por procesos de educación financiera, idealmente a lo largo de toda la vida laboral, formación en habilidades digitales, *mentoring* intergeneracional, personalización de los beneficios, así como medidas de flexibilización y conciliación sostenibles y motivadoras.

¿Qué papel juega la cultura en la propuesta de valor de una empresa?

Hace 20 años, las empresas hablaban permanentemente de cultura, dedicando tiempo por entonces a analizarla, definirla y ponerla en práctica. Durante años, no se ha prestado la atención necesaria a la cultura, siendo un tema poco prioritario para la mayoría de las empresas. Pero la irrupción del Covid nos mostró que la ausencia de una cultura fuerte y transmitida por el liderazgo adecuado podía tener unas consecuencias muy negativas para las empresas, que veían cómo sus trabajadores remotos se desvinculaban del proyecto, provocando rotación y falta de compromiso.

Ahora la cultura se ha convertido en un factor diferencial, capaz de generar un impacto tan relevante en la atracción y fidelización del talento, como un buen paquete retributivo. Por ello debemos centrarnos en definir y poner en práctica nuestra cultura empresarial. Eso generará un impacto decisivo en la atracción y fidelización del mejor talento. ◆

Las empresas no compiten cada cuatro años sino a diario. Contra sí mismas y contra sus competidores. Y todas ellas compiten contra los impagos. Pero el éxito es un deporte en equipo. Y no hay mejor compañía que el seguro de crédito, su prevención, indemnización y recobro. Allí donde lo necesite. Porque el sello de la tranquilidad también es saberse acompañado en todo momento.

www.creditoycaucion.es 900 401 401

Crédito y Caución
Atradius

Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos

Si quiere llegar lejos necesitará competir.

Si quiere llegar seguro necesitará un agente de Crédito y Caución.

Operación asegurada en
Crédito y Caución

Josep Capell, CEO de Ceinsa

"La empresa que quiera premiar la fidelidad de un empleado solo con un salario, lo tiene difícil para competir"

Mónica *Maldonado*

Ceinsa es una consultora especializada en la gestión estratégica y operativa de recursos humanos en las áreas de Organización, Compensación y Talento. La firma elabora desde 1994 el mayor estudio a nivel nacional, el Informe Ceinsa de Remuneraciones España, lo que la ha posicionado como una referencia en el sector de la consultoría de recursos humanos.

En los últimos años, el trabajo realizado en el desarrollo de proyectos junto a grandes organizaciones representa un valor añadido para la mejora de la gestión de personas. Este año cumple su 30 aniversario, y Josep Capell, CEO de la empresa, analiza el contexto de los Recursos Humanos junto a *Capital*.

La Directiva de Transparencia Retributiva busca combatir la brecha salarial de género en las políticas salariales de las organizaciones. ¿Cómo están afrontando las empresas la puesta en marcha de esta normativa? ¿Cómo pueden ayudar a las empresas a implantarlo?

Tenemos que ser conscientes de que somos un país de pymes y empresas familiares y, en este sentido, percibo que hay dos corrientes. La primera es el grupo de empresas que solo van a cumplir la ley y el expediente, como pasa siempre, y la segunda es la gran cantidad de compañías que están aprovechando para profesionalizar su modelo retributivo, que era una asignatura pendiente.

La Directiva de Transparencia Retributiva está permitiendo analizar bien su equidad, ver su comparativa de mercado, implantar políticas de incrementos avanzadas, revisar su modelo de incentivos, etc. Muchas compañías no eran conscientes de que tenían problemas de brecha de género y han visto la oportunidad de ponerse al día.

> "Nuestra solución *On People* brinda solidez, escalabilidad e integración de las políticas de Recursos Humanos"

A muchas empresas les 'asusta' tener que publicar las bandas salariales y que todo el mundo las pueda saber. Culturalmente tenemos que dar un pasito más, pero estamos en el camino. En Ceinsa podemos ayudar diseñando todo el modelo, desde analizar y valorar los puestos a diseñar la estructura salarial, con su estrategia y grupos retributivos. Y, a partir de ahí, todo lo que va detrás, como los incrementos de salario, la revisión de los modelos, el acompañamiento en la implantación, etc.

La formación es uno de los factores clave para que las organizaciones sean competitivas. ¿Cómo deben éstas impulsar las actividades formativas para sus empleados?

Durante mucho tiempo, las empresas pusimos en duda si la inversión en formación realmente tenía un retorno en términos de indicadores clave de rendimiento (KPIs), muchos de ellos, difíciles de medir. Tenemos que diferenciar lo que es una gestión de la formación basada en incorporar conocimientos técnicos y otra formación más centrada en soft skills, habilidades 'blandas' como la empatía, la comunicación persuasiva, la inteligencia emocional, la resiliencia, etc.

A través de nuestro sistema, detectamos aquellas personas cuyo talento debemos potenciar haciendo unos buenos planes de carrera y ayudar que ayuden a desarrollar su motivación. Los planes de carrera son una herramienta básica hoy en día. Los trabajadores antes tenían paciencia y podía aguantar cuatro o cinco años en el mismo puesto, pero, hoy en día, si los jóvenes no tienen claro que en uno o dos años van a lograr una promoción, pierden la ilusión y buscan marcharse a otra organización.

La principal tendencia ahora es lo que llamamos 'blended', fórmulas mixtas

de formación presencial y formación digital, que han crecido muchos estos últimos años. Creo que la formación digital al 100% no tiene sentido, porque la proximidad aporta reflexión conjunta, profundidad en el aprendizaje y sobre todo ajustar la forma de impartir los contenidos in-situ, según la audiencia y sus intereses; mientras que la formación presencia 100% limita mucho la posibilidad de formar a todo el mundo. En este punto, también es conveniente destacar que la formación presencial es también una parte de la 'sociabilización' de la gente y este es un aspecto muy valorado post-pandemia.

La fuga de talento es un grave problema en las empresas. En su opinión, ¿en qué cree que se está fallando? ¿Qué iniciativas se deberían poner en marcha?

Pienso que en este asunto hay más 'ruido' que realidad. No somos un país en el que la gente cambie de trabajo constantemente. Es verdad que tenemos cierta fuga de talento, porque los jóvenes quieren salir a trabajar al extranjero y vivir otras experiencias. Se habla mucho de ello, pero los índices de rotación en determinadas posiciones son mucho menos elevadas que en determinados países.

Las empresas, indiscutiblemente, tienen que diseñar propuestas de valor interesantes para que la gente ya no solo quiera trabajar, si no que, cuando trabajen, estén motivados y, por tanto, sean efectivos y quieran serlo porque están involucrados, y eso los anime a quedarse. Buscar el equilibrio es fundamental. La empresa que quiera retribuir a un empleado solo con un salario lo tiene difícil para competir. Debe diversificar, conseguir que las personas se encuentren satisfechas y reconocidas, que estén acompañados. Hay que ser transparentes, reforzar el trabajo en equipo más que el individual, etc.

¿Qué es on people?

on people es una solución global y vertical de gestión de RRHH, fruto de 30 años de experiencia en el diseño, desarrollo e implantación de proyectos estratégicos en las áreas de organización, compensación y talento. Es un software que brinda solidez, escalabilidad e integración de las políticas de Recursos Humanos.

¿Cuáles son sus principales funcionalidades?

En el área de organización, por un lado, permite a las empresas tener toda la información de sus trabajadores, sus coor-

denadas organizativas y sus puestos de trabajo. Además, proporciona una descripción y valoración de los puestos de trabajo, así como un inventario de herramientas, materiales, competencias, certificaciones y conocimientos y emite reportes personalizados de acuerdo con las necesidades de la compañía.

En el plano de la compensación, on people facilita la gestión de estructuras salariales, auditoría de la política de compensación y análisis de la brecha salarial, las estrategias de retribución variable e incentivos y la política de incrementos salariales. Y, por último, en relación con el talento, la plataforma proporciona la gestión de las evaluaciones (desempeño, competencias, por objetivos...), la fidelización e identificación (mapa del talento y riesgo de fuga) y la detección de necesidades en el plano formativo, así como la planificación y gestión de actividades formativas.

¿Cuáles serían los principales valores de esta herramienta para los clientes?

La ventaja que tiene nuestra plataforma y la que ofrece Ceinsa es que somos una solución vertical. Hay muy buenas plataformas en el mercado y muy buenas consultoras, pero no es habitual alguien que aglutine en un mismo concepto tanto la consultoría estratégica de diseño de los modelos como la herramienta de gestión para mantenerlos y para hacerlos evolucionar.

> “Si los profesionales jóvenes no tienen claro que en uno o dos años van a lograr una promoción, pierden la ilusión y se marchan”

Tenemos el banco salarial más importante de España con datos desde hace 30 años, tenemos el software que, hoy por hoy, es la referencia a nivel nacional en compensación, y hemos desarrollado mucho el talento ligado a esta materia.

Otro de los grandes beneficios para nuestros clientes es cómo los acompañamos durante la implantación. Cuando hay cualquier incidencia -por ejemplo, en un modelo de retribución variable-, el cliente habla directamente con el consultor que ha implantado la herramienta, que le puede decir si ese modelo está bien diseñado, si se puede mejorar, si se puede parametrizar... Todo ello, con nuestro compromiso, independencia y mucho expertise.

¿Qué próximos retos tiene la compañía?

A nivel nacional, ahora mismo tenemos sede en Barcelona, Valencia, Madrid y Bilbao. Uno de los objetivos a corto plazo es potenciar mucho la oficina de Madrid, y, por eso, hemos incorporado nuevos perfiles. En nuestra proyección internacional, hemos abierto una oficina en Portugal de la mano de Seresco. El siguiente paso en nuestra estrategia de crecimiento sería expandirnos a América (México, Chile, Colombia, etc.), estamos buscando distribuidores del software en varios países.

¿Qué valoración hace de estos 30 años?

Estoy muy orgulloso de dónde hemos llegado. No es fácil, en consultoría, tener 30 años de historia detrás. La semilla de nuestro fundador Manuel Osorio estuvo ligada a ayudar a las empresas en su política de compensación, con información objetiva y tecnología. Fue una gran visión y aún tiene mucho sentido, como se ve por las tendencias en la legislación. Llevamos 30 años contribuyendo a la equidad, la competitividad y el talento en las empresas. Y lo bueno y lo bonito es que el futuro se ve muy positivo, con muchas posibilidades y muy interesantes. Solo puedo añadir que yo continúo divirtiéndome y creciendo, aunque todo eso conlleve mucho trabajo. ◆

Hillgroup CALLCENTER

Pasión por las ventas

info@hillgroup.es

www.hillgroup.es

Alfonso Franch, *country manager* de Tamigo en España

"RRHH es el puente entre negocio y mercado de trabajo, y nuestra visión refuerza ese enfoque a resultados"

Borja *Carrascosa*

La función de Recursos Humanos (o Personas) ha evolucionado de forma radical en los últimos años, hasta el punto de ser una de las principales claves de la capacidad de adaptación de una empresa al entorno en el que opera. Alfonso Franch, *country manager* de Tamigo en España, apunta en esta entrevista que "han aflorado nuevos conceptos a la hora de plantear cómo se estructuran las plantillas" ya que "la regulación cambia, la cultura de trabajo cambia y las prioridades de la gente joven, por ejemplo, también cambian".

¿Cómo ha evolucionado la gestión de los Recursos Humanos tras la revolución de los últimos cinco años?

Hay diferentes aspectos en los que en los que ha influido la pandemia, y yo lo dividiría en dos partes: la optimización del proceso de gestión de Recursos Humanos y el impacto en las plantillas que tienen contratadas diferentes empresas. La pandemia permitió que las compañías se dieran cuenta, primero, de que sus plantillas o estaban sobredimensionadas o tenían falta de dimensión, y segundo, que no tenían optimizados los procesos para gestionar un cambio radical, como ocurrió con la Covid-19.

Nosotros hemos notado que ha habido mucho replanteamiento de procesos de gestión de Recursos Humanos tras la pandemia, y, en el ámbito de la digitalización, muchas empresas se han dado cuenta de que no tenían los sistemas adecuados. En lo referente a la optimización de plantillas, las compañías también han percibido que podían hacer las mismas cosas con menos personas o que hacían falta ciertos recursos en determinadas áreas.

> "Tamigo ha crecido cada año por encima del 50%, pero nuestro plan es mucho más ambicioso"

Y no solo en lo referente a personas, sino en las modalidades de contratación. Las figuras del trabajador freelance o los contratos a tiempo parcial, que antes estaban muy asumidos, ahora están siendo replanteadas para definir cuál es el mejor formato de plantilla.

¿Cree que las empresas se están adaptando bien a tanto cambio regulatorio y del propio mercado?

Las empresas están haciendo un esfuerzo y un coste relevante, sobre todo por el uso de las nuevas herramientas para gestionar esta regulación. Ya no estamos hablando exclusivamente de gestionar nóminas, estamos hablando de gestionar contrataciones, tipos de contrato o nuevas formas de trabajar que tienen mucho impacto en la actualidad, como el empleo en remoto o el formato híbrido. Han aflorado nuevos conceptos a la hora de plantear cómo se estructuran las plantillas.

¿Qué preocupaciones le transmiten sus clientes?

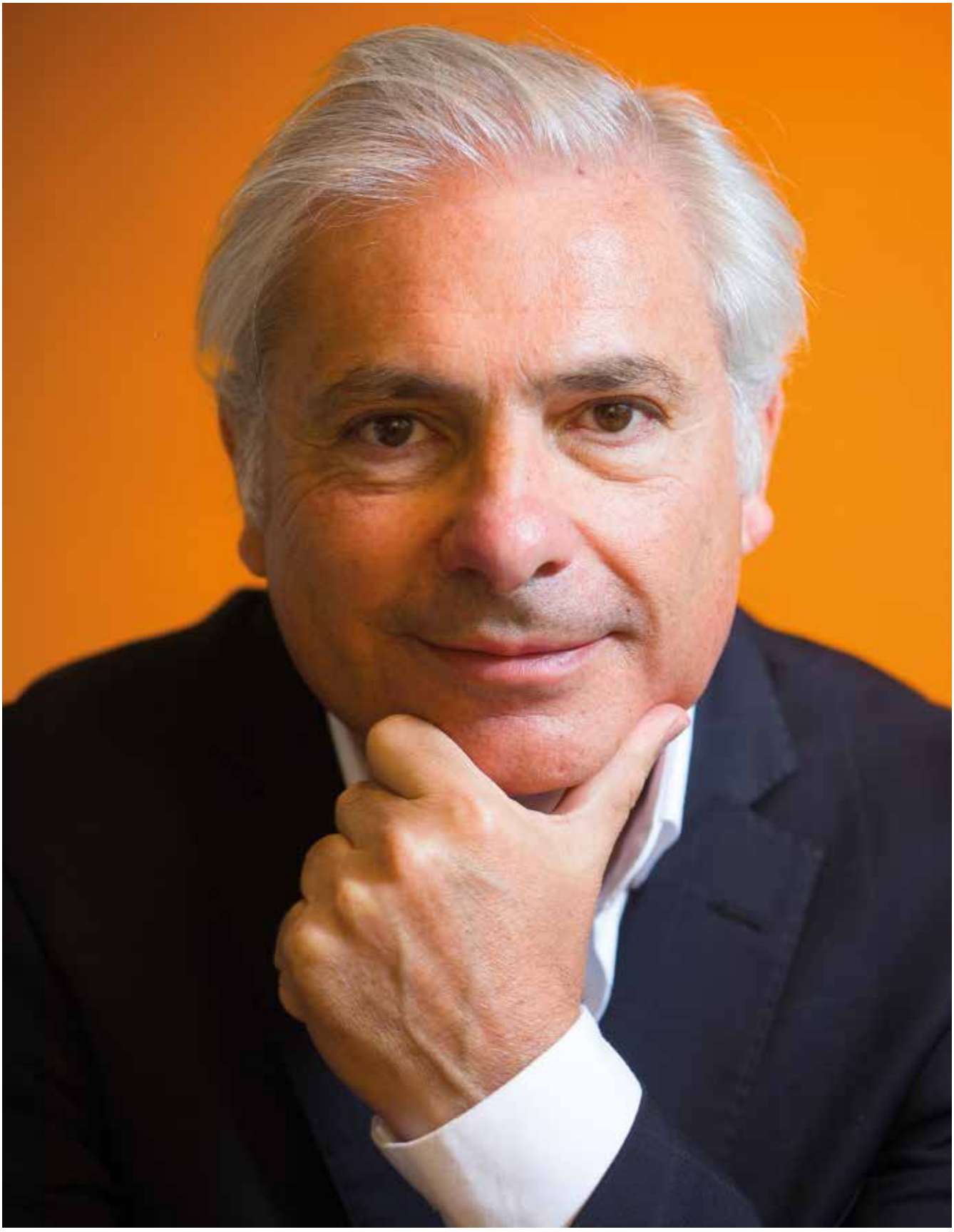
Nuestras herramientas ayudan a adaptar las plantillas a cada momento, y las empresas se preguntan si tienen la plantilla que necesitan, si precisan de más o menos profesionales en determinadas horas o en ciertas tareas o si pueden cambiar las formas de contratación. La regulación cambia, la cultura de trabajo cambia y las prioridades de la gente joven, por ejemplo, también cambian, y esto hace que se tambalee la seguridad de los departamentos de Recursos Humanos.

Recursos Humanos es un puente entre el negocio y el mercado de trabajo, pero realmente la necesidad viene del negocio. Recursos Humanos es quien facilita ese puente entre lo que el mercado oferta y lo que necesita la empresa, y ahora hay más variables que debe manejar Recursos Humanos para proporcionar al negocio las personas adecuadas en el momento adecuado.

Tamigo cumple 18 años, ¿cuál cree que es el mayor hito de la historia de la compañía?

La mayor dificultad de Tamigo reside en el diseño de un único producto, de una única herramienta, que se adapte y pueda dar servicio con las diferentes regulaciones que hay en cada país, en cada región, en cada sector o en cada convenio. Debemos ser capaces de dar cobertura a un profesional que está en Noruega, a un hotel que está en Santo Domingo o a una cadena de *retail* que tiene tiendas en Asia, en África y en Europa con la misma herramienta.

Somos escalables por nuestra filosofía puramente de nube (*cloud*) y nuestra herramienta está diseñada para que la regulación sea totalmente configurable en cada momento, en cada situación, en cada país, en cada región... Ese ha sido



el mayor reto y yo creo que es uno de los puntos fuertes de Tamigo.

¿Cómo compite Tamigo en el mercado?

El segmento de la tecnología para Recursos Humanos está muy fragmentado. Por comparación, los nichos de soluciones financieras o de contabilidad, o las aplicaciones tipo CRM son más homogéneos, tienen muy esquematizado y muy regulado su funcionamiento.

En Recursos Humanos, esto no ocurre, tenemos muchas funciones aparte de la gestión de la nómina, ya que las plantillas tienen controles horarios, ratios de eficiencia, variables de contratación, seguimiento de planes de carrera, formación... Ahora mismo no hay un líder claro del mercado ni una herramienta que ofrezca una solución de gestión global.

Nosotros estamos buscando el nicho en el que somos expertos y estamos desarrollando nuestra capacidad para integrar funcionalidades adicionales para montar un conglomerado digital de Recursos Humanos. Estamos muy especializados en lo que se denomina *Workforce Management* (gestión de la fuerza laboral), desde el concepto de la planificación eficiente de los turnos hasta el control horario y la extracción de la información necesaria sobre los costes, la productividad o la adecuación de las plantillas.

¿Qué línea de servicio va a ser la que más ingresos va a aportar a Tamigo?

La planificación de turnos es clave para todos los sectores de actividad que tienen la fuerza de trabajo muy distribuida en diferentes centros, como el *retail* (cadenas hoteleras, de restaurantes, tiendas...). Estos segmentos de empresas necesitan saber si tienen la plantilla adecuada en el momento adecuado, y en eso, Tamigo tiene un *expertise* y un factor de diferenciación muy desarrollado. Esto no pertenece al ámbito clásico de los Recursos Humanos, sino al propio negocio.

El enlace entre la gestión y el negocio es nuestro punto más fuerte y creo que tenemos un valor adicional que es la automatización de la creación de turnos, que no tenga que hacerlo el encargado de una tienda o de un centro de trabajo. Nuestro reto es que haya un 'botón' que, mediante el uso de la inteligencia artificial (IA), nos diga qué turnos debe tener la plantilla de cada cliente para mejorar su productividad y tener los costes adecuados.

> "Somos nativos *cloud* y se nota en todos nuestros desarrollos"

¿Pretende ampliar la compañía su oferta de soluciones de gestión?

Tamigo está muy centrado en la parte de planificación, en el control horario y en la integración con otros productos. Hay una línea clara de crecimiento en la automatización de procesos mediante inteligencia artificial (IA) y necesitamos avances en tecnología. Además, hay determinados módulos que nos piden los clientes, como es el caso de la formación, de los planes de desarrollo de carrera o de contratación.

Ahora estamos trabajando en la integración con otras herramientas para ofrecer estos servicios específicos y que estén a disposición de toda la plantilla, no solo para el departamento de Recursos Humanos o de Personas. Cuanto más se enriquezca la solución para el cliente final, que es el empleado, más crece su valor.

A nivel corporativo, ¿pretenden crecer mediante operaciones de carácter inorgánico?

Ahora estamos en un proyecto estratégico de crecimiento importante, estamos en fase de despegue y hay diferentes estrategias que están encima de la mesa y cuyo desarrollo estamos estudiando. Hemos llamado la atención del mercado y eso es bueno.

¿Por qué debe que elegir una empresa la propuesta de valor de Tamigo?

La primera fortaleza es ese puente entre Recursos Humanos y negocio que hemos comentado, ya que ofrece información muy relevante sobre si la plantilla de la empresa es la adecuada, o no, desde un punto de vista de negocio. Para mí ese es el principal punto diferenciador.

Además, ofrecemos la facilitación de las tareas más administrativas de la planificación y de la gestión de las plantillas. Para las empresas, es muy importante consolidar todos los informes y las tablas de Excel en una única herramienta que da servicio a múltiples ciudades, regiones, países, mercados o sectores, adaptada su diferente regulación.

Ofrecemos tecnología *cloud* totalmente moderna, sin ninguna dependencia de herencias anteriores, somos nativos de la nube y eso se nota mucho en los desarrollos.

¿Cuál es el legado que quiere dejar como directivo en Tamigo y en el panorama de la gestión de Recursos Humanos?

Quiero que Tamigo tenga un impacto directo en los cambios de los procesos de Recursos Humanos. Tamigo es la herramienta que hace repensar todos los procesos, tanto en Recursos Humanos, como en negocio, y a mí me gusta dejar huella en eso. La motivación del cambio de procesos y de decisiones es mi principal motivación. Ver cómo la gente cambia su forma de trabajar después de conocer la información que proporciona Tamigo.

¿Hay algún modelo de liderazgo que siga en su día a día?

La perseverancia, a medio y largo plazo, da sus frutos. Hay una cualidad muy importante para un directivo que está en modelos de crecimiento, que es creer en lo que estás haciendo y lidiar con las diferentes situaciones de negocio. Desde la frustración, hasta el propio éxito. ◆

OCM
one call manager

REPORTES Y GESTIÓN BBDD

CONFIGURACIÓN MULTI SKILL

MARCACIÓN PREDICTIVA

OCM
software solutions

SCRIPTING

DISTRIBUCIÓN INTELIGENTE

GRABACIÓN 100% DE LLAMADAS

REC

PLATAFORMA CLOUD

CLOUD

GESTIÓN DE BACKUP Y FIREWALL

Info de contacto:
983 910 999
info@ocmsoft.com

We make it easy !!!
Tu solución de Contact Center

Carlos López Ariztegui, Vicedecano de ESIC Business & Marketing School

"Sin una estrategia de retención y captación de talento, los modelos de crecimiento no funcionan"

Mónica *Maldonado*

ESIC Business & Marketing School está especializada en formación profesional internacional en empresas, marketing, business y tecnología y tiene casi seis décadas de historia. En este 2024, la institución ha potenciado su canal dirigido a empresas con una oferta formativa centrada en los másteres. Capital entrevista a su vicedecano, Carlos López Ariztegui, que es además director de Programas de Marketing y Tecnología y profesor de Estrategia, Transformación Digital e Inteligencia Artificial (IA). López Ariztegui ha desarrollado su carrera en el mundo de la tecnología y las telecomunicaciones.

¿Cómo ve el panorama de la educación en España a todos los niveles?

La enseñanza en nuestro país se ha deteriorado de forma importante y la educación es uno de los principales retos que tenemos como sociedad. Hay un foco hacia las metodologías educativas orientadas al 'constructivismo', es decir, "aprender haciendo". Para esto, primero hay que tener conocimientos. No puedes pretender que alguien aprenda a multiplicar sin saber las tablas. Se está generando un retraso en la adquisición de conocimientos básicos, solo hay que ver los resultados de Pisa en España y otros países.

No digo que todo lo nuevo sea malo, pero hay que reducir la influencia de las nuevas tecnologías hasta los 12 o 14 años. Y lo digo yo, que adoro la tecnología... Tenemos que volver al papel y al lápiz, memorizar determinados conceptos, saber hacer síntesis de texto, esquematizar lo que está contando el profesor... Son competencias esenciales que hoy en día no se están consiguiendo en la educación básica.

¿Es la formación continua de los empleados un factor clave para mejorar en competitividad empresarial?

Sin duda. Vivimos en un mundo cada vez más cambiante e incierto, donde los paradigmas macroeconómicos, geopolíticos, tecnológicos, sociales y políticos, entre otros, llevan tiempo impactando a los consumidores, a los hábitos de consumo y, en general, al mercado. Ante esto, las empresas deben anticiparse (en la medida de lo posible) y saber adaptarse con agilidad y eficacia para mantener la competitividad en los mercados.

¿Cómo deben hacerlo? Basta con mirar lo que ha ocurrido en los negocios estos últimos cinco años. El Covid; la polarización política y social; la llegada del Big Data y la IA; las nuevas formas de trabajar; la concienciación creciente por el medio ambiente y la sostenibilidad; los cambios de patrones de comportamiento de consumo, derivado en gran parte de todo lo anterior, y, en particular, de las nuevas generaciones; el peso cada vez mayor de la '*silver economy*'; los conflictos y las guerras, etc.

Muchas empresas han sufrido y siguen sufriendo, y otras han sabido adaptarse. Sin duda alguna, las que mejor lo han hecho son aquellas que llevan tiempo invirtiendo en talento y en la formación de uno de sus mayores activos: sus empleados. Y esto repercute positivamente en la experiencia tanto del profesional como del cliente.

Esto no se consigue con una formación puntual en un momento dado, sino apostando por una formación continua, por la aplicación práctica de estos conocimientos en la empresa, y, por último, y no por ello menos importante, en el ámbito de las habilidades directivas y blandas ('*soft skills*'). Éstas últimas son hoy la clave de la diferenciación y éxito de las empresas más competitivas.

La captación y retención del talento en muchos sectores se está convirtiendo en una tarea ardua. ¿Qué iniciativas se deberían poner en marcha?

Hemos detectado que aquellas empresas que no apuestan decididamente por la adaptación a la nueva realidad tecnológica y cultural del mercado son las que mayor problema tienen para retener y atraer talento. Generalmente, el diagnóstico que hacen los directivos es correcto, pero no tiene agilidad suficiente para tomar decisiones sobre las nuevas opciones estratégicas y fallan en la ejecución de los planes.

Aquí intervienen diferentes factores. Faltan profesionales (directivos y técnicos) que entiendan el impacto de las tecnologías, no solo en el ámbito de los nuevos productos y servicios, sino también en los cambios estructurales, organizacionales y culturales que suponen. También vemos errores en la adecuación de las estrategias comerciales

(ventas y marketing, atención al cliente, experiencia de cliente…) a las nuevas realidades derivadas de los hábitos de consumo, de la digitalización, de los datos y de la IA. También percibimos fallos en la implementación de procesos ágiles, en la flexibilidad organizativa, en el estilo de liderazgo, etc.

Las empresas deben abordar la retención y captación de talento como una estrategia esencial para ser competitivos. Sin esto, la estrategia de crecimiento no va a funcionar. Tiene que estar en la agenda del Comité de Dirección de las empresas de manera recurrente como uno de los temas principales. Esto implica también invertir decididamente en formación de los empleados, a todos los niveles.

Las empresas piden profesionales con conocimientos avanzados, ¿cómo podemos adecuar la oferta a la demanda?

En ESIC identificamos y analizamos, a través de nuestro departamento de Inteligencia de Negocio, los patrones, las tendencias y las necesidades formativas que impactan en los sectores en los que tenemos foco y conocimiento. Y también en las diferentes funciones de las empresas. Esto nos ayuda a valorar cuales son las competencias y habilidades que debemos incorporar a nuestra oferta de másteres, ya sea de manera transversal, a todos los programas, como de manera específica en determinadas áreas.

Nuestra oferta de másteres se articula en tres ámbitos fundamentales. El primero es el *Marketing*, en el que somos líderes en España con una oferta que abarca desde el marketing y la dirección comercial, el marketing digital, la experiencia de cliente, la moda y el lujo, el marketing turístico o el deportivo. El segundo es el *Business*, en el que ocupamos también una posición muy sólida en el mercado, con nuestros programas de categoría MBA y otros especializados en funciones como las Finanzas y la Gestión de Personas y Talento.

El tercero es el campo de la *Tecnología*, en el que nos centramos en el Big Data y la IA aplicada a las realidades prácticas y tangibles de las empresas. En todos ellos mantenemos una escucha activa a empresas, profesores (cerca de 500 profesionales) y antiguos alumnos (unos 66.000) para adecuar nuestros productos a las necesidades de la demanda, sin sacrificar la calidad académica y la apuesta por los valores que caracteriza

a ESIC desde hace 59 años. Apostamos por los valores humanos y cristianos para crear buenos profesionales que, además, sean buenas personas, como dice nuestro presidente, Eduardo Gómez Martín.

¿Qué área formativa cree que liderará el futuro de la educación?

Peter Drucker, el padre del *management* moderno, dijo a finales de los 50 que las organizaciones deben centrarse en dos áreas clave: el Marketing y la Innovación. Después de 65 años, en mi opinión, esto no ha cambiado, y siguen siendo los dos segmentos más importantes en entornos más competitivos. Esto no significa que no sea necesaria la formación en otras áreas como Finanzas, Personas y Gestión del Talento, IA, Gestión de Proyectos, etc.

A su vez, la formación puede ser específica o vertical en un área concreta o más holística y amplia. El directivo ideal podría tener un perfil renacentista, tipo Leonardo Da Vinci, que sabe de todo, porque, para llegar arriba, hay que tener una visión amplia. Nosotros apostamos por ambos modelos, porque se necesitan profesionales con esos dos perfiles. Por eso tenemos una oferta que combina amplitud y profundidad en los tres ámbitos mencionados (*Marketing*, *Business* y *Tecnología*).

¿Qué razones motivan la creación del canal dirigido a empresas y cuáles son sus objetivos?

> “El Marketing y la Innovación siguen siendo los dos segmentos más importantes para operar en entornos competitivos”

Queremos tener una interlocución directa con las empresas que deben formar a sus empleados y dudan sobre el tipo de programa adecuado. Nuestros equipos comerciales y académicos actúan como consultores para definir el mejor plan de formación. Esto también nos permite conocer mejor las necesidades y adaptar con agilidad nuestras propuestas.

Queremos ofrecer una mejor oferta de programas máster que responda a las necesidades actuales y mantener una escucha activa y cercana para identificar las actualizaciones necesarias. Queremos formar a los profesionales que las empresas necesitan hoy.

¿Cuál es el valor diferencial de ESIC?

El primero es nuestro claustro, compuesto por cerca de 500 profesores entre los nueve campus en los que tenemos programas formativos. Nuestros profesores son o han sido durante años grandes profesionales en empresas de diferentes sectores y, además, están formados en las últimas metodologías de educación superior.

Hay directivos, ex consejeros delegados (CEOs) y altos cargos en activo que dan clase aquí, así como especialistas en temas de logística, de operaciones, marketing digital o de IA que trabajan en empresas de renombre y perfiles que se han especializado en áreas como investigación, consultoría. Todo nuestro cuerpo docente tiene un enfoque hacia la empresa y hacia la empleabilidad.

Por otra parte, quiero poner en valor nuestro liderazgo indiscutible en Marketing, siendo referentes en esta disciplina que impartimos desde hace 59 años. También tenemos gran relevancia en la categoría MBAs (MBA, IMBA y EMBA) gracias a nuestro foco en realidades concretas y cercanas a la empresa en el ámbito de la tecnología. Por último, también apostamos por una formación humanista y apoyada en la ética personal y profesional, el pensamiento crítico y con valores. Todos nuestros programas incluyen esta formación junto con el desarrollo de *soft skills*.

Un buen profesional debe tener esos conocimientos y competencias, pero también la habilidad para gestionar personas y equipos; tomar decisiones en momentos difíciles; analizar un entorno cada vez más complejo y cambiante; interpretar los datos y el comportamiento del mercado, etc. Y todo esto se adquiere a través de las *soft skills*. Todos los programas dedican, como mínimo, entre un 10% y un 15% del tiempo a esto.

¿Cómo pretende contribuir ESIC Business & Marketing School a la transformación de la educación en España?

De una manera sencilla, lo que no significa que sea fácil. Buscamos la excelencia en lo que hacemos, innovando en las metodologías y tecnologías de la educación sin perder el foco y el contacto con nuestros principales grupos de interés: profesores, alumnos, antiguos alumnos, empresas y empleados.

Si somos capaces de hacer esto, vamos a estar contribuyendo a la transformación de la educación en España, tenemos una posición de liderazgo que puede ayudar a otras instituciones a mantener el rumbo. ◆

LA ASISTENCIA QUE NECESITAS

be call
group

www.becallgroup.com / hola@becallgroup.com / España / Colombia / Perú

Edadismo, una forma de discriminación silenciosa en el mundo laboral

Según un estudio de Gi Group Holding, la principal causa del edadismo laboral es la percepción errónea que existe en la sociedad de hoy en día sobre lo que significa hacerse mayor

Redacción

El edadismo laboral es una forma de discriminación que afecta, en mayor medida, al talento senior, y que ocurre cuando las decisiones de empleo tienen en cuenta la edad de los individuos en lugar de sustentarse en sus habilidades, experiencia o desempeño laboral. Al otro lado de la balanza se sitúan los jóvenes, una generación con inquietudes diferentes, pero que también encuentran esta discriminación como una dificultad más a la hora de incorporarse al mercado laboral.

Este sesgo, a menudo se hace visible tanto en la contratación como en la promoción de empleados en las empresas, debido a la creencia errónea de que los trabajadores más jóvenes son más innovadores o que los trabajadores más veteranos no son capaces de adaptarse a los cambios, especialmente cuando hablamos de la tecnología.

Así, en el ámbito de los recursos humanos, el edadismo laboral representa un desafío importante, ya que puede tener consecuencias negativas tanto para los empleados afectados como para las organizaciones en su conjunto. Por un lado, los trabajadores mayores pueden experimentar dificultades para encontrar empleo o enfrentarse a un trato injusto en el lugar de trabajo debido a estereotipos relacionados con su edad. Por otro, las empresas que perpetúan el edadismo laboral corren el riesgo de perder talento valioso y diverso, así como enfrentarse a demandas legales y a daños en su reputación.

En este contexto, **Gi Group Holding, multinacional que ofrece soluciones 360º de RRHH**, ha querido conocer la opinión de los españoles sobre el impacto que tiene el edadismo a la hora de encontrar empleo, y ha analizado las causas de la discriminación por edad en el entorno laboral, así como las posibles soluciones. Para ello han elaborado el informe **'El edadismo y su impacto en el mercado laboral'** en el que se ha encuestado a más de 2000 españoles. Asimismo, sus respuestas han sido analizadas por varios expertos en Recursos Humanos.

En este contexto, ante la pregunta clave **"¿Es habitual que las empresas utilicen la edad como sesgo a la hora de contratar o promocionar personal?"**, la respuesta ha sido afirmativa para prácticamente la totalidad de los trabajadores españoles encuestados (95,7%). Además, según este estudio, más de la mitad de los españoles encuestados reconocen que en su empresa, o en la última en la que han trabajado, han existido prejuicios vinculados con la edad en el momento de contratar o promocionar personal.

Es evidente que el edadismo es una realidad en el mercado laboral, así lo afirman casi nueve de cada 10 españoles que aseguran la existencia de estos estereotipos en el mercado laboral. Las causas son diversas, pero destacan principalmente la percepción errónea que existe en la sociedad de hoy en día sobre lo que significa hacerse mayor.

Sin embargo, muchos empleados coinciden en que el hecho de cumplir años no es un impedimento para dejar de ser productivo, ya que así lo afirman más de ocho de cada 10 trabajadores españoles encuestados. No obstante, si ampliamos el análisis y fijamos la atención en la edad, son llamativos los distintos puntos de vista que convergen en esta afirmación. Mientras que un tercio de

"Silvia Martínez, Corporate HR Manager de Gi Group Holding España:

Es inaceptable que las personas sean juzgadas o excluidas debido a su edad, ya sea por considerarlas demasiado jóvenes o mayores para ciertas responsabilidades o roles"

los encuestados entre los 18 y los 34 años opina que la productividad de un joven es superior a la de una persona mayor, el 91,3% de las personas entre 55 y 65 años asegura lo contrario.

Para Silvia Martínez, Corporate HR Manager en Gi Group Holding España, "la errónea percepción del envejecimiento conlleva la discriminación en el lugar de trabajo, y es inaceptable que las personas sean juzgadas o excluidas debido a su edad, ya sea por considerarlas demasiado jóvenes o mayores para ciertas responsabilidades o roles. La diversidad generacional no sólo es una cuestión de inclusión, sino también de aprovechamiento de las distintas experiencias y habilidades que cada grupo aporta".

Según el estudio de Gi Group Holding, más de la mitad de los españoles afirman haber sufrido, personalmente o en su entorno, algún episodio de discriminación laboral por la edad. Mientras que más de 7 de cada 10 encuestados entre 18 y 24 años reconocen haber vivido algún momento de este tipo, casi la mitad de los trabajadores entre 55 y 65 años asegura lo contrario. Del mismo modo, el 6% de los jóvenes afirma haber sufrido algún episodio de discriminación a nivel personal.

"Es fundamental reconocer que la brecha digital no sólo afecta a ciertas generaciones, sino que también tiene un impacto significativo en la capacidad de acceso y participación en el mercado laboral. Es por ello, por lo que debemos evitar caer en la trampa de etiquetar a las generaciones de manera generalizada, ya que cada individuo posee una realidad única y merece ser considerado en su totalidad. Desde las organizaciones tenemos el poder y el deber de dotar de herramientas para acompañar a todas las personas, y, por ende, a todas las generaciones, en su desarrollo", añade Silvia Martínez.

"Alberto Mateos, KAM de Gi Training:
Sugiero implementar programas de mentorización, tanto los tradicionales como los 'reverse mentoring'"

EL TALENTO FEMENINO, EL MÁS AFECTADO POR EL EDADISMO

Del estudio 'El edadismo y su impacto en el mercado laboral' se desprende que más de la mitad de los encuestados considera que la creencia generalizada de la existencia de discriminación por la edad perjudica por igual a hombres y mujeres mayores de 45 años. Sin embargo, casi cuatro de cada 10 aseguran que son las mujeres las más afectadas, porcentaje que aumenta hasta el 48,6% si tenemos en cuenta sólo el testimonio femenino.

Por otro lado, si se une el género con la edad, seis de cada 10 mujeres afirman haber sido discriminadas laboralmente por la edad frente al 52,9% de los hombres que lo reconocen. La existencia de episodios de discriminación laboral por la edad es algo que resulta habitual para más de la mitad de los encuestados, que aseguran haberlos vivido personalmente o en su entorno.

Además, es importante destacar que las mujeres no son las únicas afectadas de forma mayoritaria por el edadismo, también depende de la cualificación profesional del trabajador según casi tres de cada cuatro españoles. Así, para la mitad de los encuestados, son los trabajadores menos cualificados a quienes este tipo de discriminación afecta en mayor medida, porcentaje que baja hasta el 42% en el caso de los mandos intermedios y al 25% entre los directivos.

LA FORMACIÓN, CLAVE PARA RECICLAR A LOS PERFILES SENIOR

La formación es la pieza clave para romper barreras, así lo afirma Alberto Mateos, KAM de Gi Training, "es necesario fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo y promover la igualdad de oportunidades para todos, independientemente de su edad", una opinión con la coinciden el 63% de los españoles que asegura que la formación y la experiencia de una persona debería ser la base para contratación de personal. Además, Alberto Mateos añade "sugiero la implementación de programas de mentorización, tanto los tradicionales donde los trabajadores juniors puedan beneficiarse del conoci-

> María de Vicente, Corporate KAM de Gi Group Holding:
>
> Es importante que desde **las empresas implementemos** políticas y prácticas inclusivas que valoren y aprovechen la diversidad de edad en el lugar de trabajo para fomentar la innovación y la creatividad"

miento y la experiencia de sus colegas senior, como los denominados reverse mentoring, que dan la oportunidad a los más veteranos de adquirir nuevas habilidades de los más jóvenes, como podría ser en cuestiones tecnológicas y que desde Gi Training hemos organizado para diversos clientes con muy buenos resultados".

Sin embargo, la formación parece ser la asignatura pendiente para muchas empresas según la mayoría de la población española: Tal es así que para un abrumador **83% de los encuestados, las empresas no invierten lo suficiente en formación que permita reciclar a los perfiles senior** que carecen de habilidades tecnológicas. Siendo los más críticos con esta ausencia de inversión los españoles entre 45 y 64 años, pues sólo 1 de cada 10 piensa que sí se está invirtiendo lo suficiente, un porcentaje que se multiplica por tres, hasta el 33,5%, si hablamos de la opinión de los jóvenes de entre 18 y 24 años.

En definitiva, el edadismo laboral representa un gran desafío en el mercado laboral español, donde la formación y las políticas públicas parecen ser dos elementos importantes para combatirlo. Además, está estrechamente ligado a cuestiones tan clave como la jubilación, la adopción tecnológica o la diferenciación entre sectores. Te invitamos a descargarte el informe completo para así descubrir todos los resultados y conclusiones. ◆

¿Existe discriminación por edad en el mercado laboral español?
¿Afecta la edad a la productividad?
¿Cambios en la jubilación?
¡Accede gratis! al informe
Gi Group

Group grafton recruitment wyser BPO Training

¿Cómo prevenir el edadismo en el mercado laboral?

El edadismo es un problema que preocupa tanto a los trabajadores como a las empresas. María de Vicente, Corporate Key Account Manager de Gi Group Holding, asegura que "es importante que desde las empresas implementemos políticas y prácticas inclusivas que valoren y aprovechen la diversidad de edad en el lugar de trabajo para fomentar la innovación y la creatividad; incluyamos programas de capacitación y desarrollo para trabajadores de todas las edades, políticas de contratación y promoción basadas en el mérito y no en la edad, y diseñemos una estrategia clara de relevo generacional identificando los puestos clave y estableciendo procedimientos estructurados para la transmisión de conocimientos. En este proceso, contar con aliados estratégicos expertos en RRHH y consultores especializados puede facilitar la implementación exitosa de estas medidas y garantizar que se ajusten a las necesidades específicas".

Asimismo, los españoles consideran que las políticas públicas son la solución más efectiva para prevenir el edadismo laboral, y el 61,3% de los encuestados cree que la más conveniente sería bonificar la contratación de personas mayores de 45 años, seguida de la obligatoriedad de CV ciegos (48,4%) y los programas formativos para la recapacitación profesional (47,2%). Esta última medida la más demandada por más de la mitad de las personas mayores de 55 años.

Ante esta situación, los perfiles seniors buscan otras vías para conseguir un puesto de trabajo, y según el 65,3% de encuestados cree que los mayores de 45 años ven en la Administración Pública una opción viable para conseguir un empleo estable hasta el momento de su jubilación.

Este **verano** no te quedes sin el **complemento estrella.**

Pide los tuyos ya con **fisura.**

fisura.
HOME DECO & GIFTS

Consúltanos en:
hello@fisura.com · www.fisura.com

catálogo completo ····· full
completo · full catalogue
catálogo · catalogue
full catalogue ····· catálogo

Vanessa Izquierdo, directora general de Sagardoy *Business & Law School*

"Nuestra pasión son las personas"

Alejandro *Fernández*

El sector legal no es ajeno a la transformación digital y las escuelas de negocios forman a los abogados del futuro con nuevas habilidades y destrezas. Analizamos el futuro de la abogacía y de sus profesionales con Vanessa Izquierdo, directora general de Sagardoy Business & Law School.

¿Cuál es su visión a largo plazo para la escuela y qué estrategias implementan para aumentar su presencia y prestigio?

Cuando el despacho Sagardoy, que históricamente había tenido gran vocación por la formación, tuvo la visión de crear Sagardoy Business & Law School, pensó en un proyecto ambicioso, que fuera más allá de proveer de formación a sus clientes y que inspirara una nueva forma de afrontar los nuevos retos que se vislumbraban en aquel momento.

La gran transformación que está experimentando el mundo en general nos ha dado la oportunidad de situarnos en la vanguardia de muchos ámbitos, en los que los profesionales necesitan un impulso constante para poder optimizar sus carreras.

Muestra de ello es nuestra nueva línea de Digitalización e Inteligencia Artificial que hemos iniciado con gran éxito y con la que ya estamos apoyando a empresas e Instituciones Públicas. Nuestra pasión por las personas y el gran impulso que esta tecnología aportará a quienes gestionan los departamentos de Recursos Humanos se materializará en octubre en un máster executive, un antes y un después en la gestión del dato y la IA para profesionales que quieran situarse en primera línea de gestión de equipos.

Nuestra mejor tarjeta de presentación para seguir creciendo y entrar en otros mercados es la permanente innovación en contenidos y tecnología y el alto grado de satisfacción de quienes se forman con nosotros. Tenemos un gran equipo y nuestro orgullo es escuchar a nuestros alumnos al finalizar los programas, nos cuentan cómo les han hecho crecer y progresar en sus compañías y nos recomiendan a sus colegas o amigos. Ahí es cuando consideramos que todo el esfuerzo ha valido la pena y nos impulsa a avanzar para seguir contribuyendo a aportar a la sociedad buenos profesionales y buenas personas. Los valores, la ética y el impacto transformador en nuestro entorno están presentes en todos nuestros programas.

¿Cómo abordan la transformación digital y qué tecnologías emergentes considera más importantes?

La escuela nace en enero de 2020 y, cuando empezamos a diseñar los primeros programas, llegó la pandemia. Esta circunstancia supuso una barrera importante para todos los planes que teníamos previstos, y a la vez, una gran oportunidad para dotarnos de los más modernos sistemas tecnológicos. Desde el primer día del primer programa, tanto los alumnos de nuestros programas en abierto como los de nuestros programas in company pudieron disfrutar de la opción de asistir a clase de manera presencial o virtual, en función de los requerimientos de su agenda, sintiéndose en ambos casos, plenamente integrados en la clase, y desde cualquier parte del mundo.

Cuatro años después, las dos tecnologías que más impactarán, y de hecho ya lo están haciendo, son las que aporten una experiencia de inmersión en la forma de aprender, y aquellas que personalicen contenidos de modo individual en función de las necesidades presentes y futuras del alumno, a partir de su perfil y sus demandas de conocimiento.

> "Los jóvenes deben integrar en su vida la necesidad de seguir aprendiendo siempre"

¿Cuál es su fuente de inspiración?

La inspiración surge de dos fuentes. Por una parte, de nuestro contacto directo con directivos de compañías punteras que nos trasladan sus inquietudes, sus proyectos y su visión sobre el futuro, y, por otra, de la permanente curiosidad e investigación sobre lo que ocurre en materia de formación y nuevas tendencias en gestión de personas y management en otras partes del mundo, con especial atención a EEUU, que es dónde suelen surgir iniciativas interesantes que luego llegan al resto del mundo.

Esta profesión, como ocurre con muchas otras, nunca duerme. La clave está en adelantarte a las necesidades de conocimiento de los demás, nosotros lo hacemos en todo aquello que tiene que ver con empresa, gestión de personas, ámbito jurídico multidisciplinar, sostenibilidad, bienestar organizacional, gobierno corporativo y tecnología, entre otros, para ofrecer productos de calidad y con impacto.

¿Qué consejo daría a los futuros líderes del derecho y los negocios?

Que integren en sus vidas el concepto del 'long life learning', o la necesidad de seguir aprendiendo durante toda su vida. Quedaron atrás los tiempos en los que los profesionales se iniciaban en el mundo del trabajo tras un período de formación formal, y, a partir de ahí, aprendían del día a día. En la actualidad, este proceso no acaba nunca. La necesidad de adquirir habilidades, estar actualizado y adaptarse a los cambios implica la necesidad de no acomodarse y sentir inquietud por estar a la altura de nuevos retos.

También les diría que busquen hasta encontrar aquel trabajo que les llene y en el que sientan que pueden aportar el máximo. Es ahí, donde surgen las me-

jores ideas, el disfrute y la realización personal y profesional.

¿Qué habilidades considera esenciales?

Considero que la habilidad clave está implícita en el cambio de mentalidad en el que les invitamos a participar. Ver la tecnología como la gran aliada, que va a potenciar sus capacidades y hacerlos brillar y prestar mejor servicio a sus clientes, en lugar de considerarla como una amenaza destructora de puestos de trabajo.

Este mensaje está presente en las clases que imparte nuestro claustro, formado por profesionales en activo con posiciones directivas en grandes compañías, que les hablan de realidades y futuro, no de glorias pasadas y teoría a la que pueden acceder por otros medios sencillos. Nuestro modelo de aprendizaje es experiencial, para que pueda ser aplicado al día siguiente en su trabajo.

¿Cuáles son las tendencias más importantes del sector legal?

El sector legal, considerado como muy tradicional y basado exclusivamente en conocimiento y destrezas, está viviendo una transformación sin precedentes a la que profesionales y despachos responden de forma extraordinaria. Los principales retos de firmas como la nuestra son la integración de la IA en los procesos y el servicio que se da a los clientes y la necesidad de permanente innovación.

Es absolutamente clave atraer al mejor talento y fidelizarlo con el propósito, debemos hacer del sector legal uno de los más atractivos para las nuevas generaciones. En los últimos años, parece que la abogacía no es tan deseada por las nuevas generaciones, cuando es una profesión apasionante y llena de oportunidades de crecimiento personal.

¿Qué consejos daría a quien busca crecer en el ámbito profesional?

Energía y fortaleza para no rendirse nunca y remontar ante las dificultades; espíritu de servicio y sentido transcendente del trabajo para nuestro entorno personal y profesional; conocerse a uno mismo, para saber cuáles con tus fortalezas y poner el foco en ellas, en lugar de insistir en aquello para lo que no estamos tan dotados de forma natural y tener un entorno de familia y amigos que te hagan feliz, es la única manera para poder recargar las baterías y volver con ganas para aportar tu grano de arena al mundo los lunes por la mañana. ◆

EF Academy: Transformando la Educación Global

Donde la tradición se une a la innovación

Redacción

La oferta académica cada vez es más amplia, y aquellos padres que deciden a qué centro educativo enviarán a sus hijos el próximo curso deben valorar opciones como la de estudiar un año en el extranjero. Esta modalidad en auge forma parte de un contexto educativo en el que EF Academy se presenta como una opción que une tradición e innovación, combina innovación pedagógica, diversidad cultural y una visión única de aprendizaje global.

El trabajo consiste en rediseñar cada aspecto de la experiencia de la etapa de educación secundaria para que el aprendizaje sea altamente individualizado, totalmente práctico y en una comunidad global de más de 60 nacionalidades: lo que marca la diferencia de EF Academy.

Los colegios EF Academy están situados en localizaciones estratégicas de Estados Unidos y Reino Unido para poder ofrecer la mejor experiencia a los estudiantes. Con campus en Nueva York, Pasadena (California) y Oxford, los alumnos obtienen su título de Bachillerato o Educación Secundaria convalidable con el sistema educativo español.

OFERTA ACADÉMICA

En EF Academy Nueva York y Pasadena los alumnos pueden estudiar desde 3º de la ESO hasta 2º de Bachillerato graduándose con el diploma de American High School Diploma y con opción a asignaturas de Advanced Placement que les beneficiará a la hora de acceder a las universidades americanas y europeas. Adicionalmente en Nueva York ofrecemos el prestigioso programa de Bachillerato Internacional- IB con un plan de estudios riguroso y equilibrado que prepara a los estudiantes para el éxito en un mundo globalizado, fomentando el pensamiento crítico, la investigación y una comprensión intercultural.

Los estudiantes de EF Academy Oxford pueden optar entre el Diploma IB y los A-Levels. Los A-Levels permiten una especialización en áreas específicas de interés, lo cual es ideal para estudiantes que ya tienen claro qué desean estudiar en la universidad.

La institución ha adoptado tecnologías de vanguardia, metodologías pedagógicas avanzadas y un enfoque interdisciplinario que prepara a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI. Con un cuerpo docente altamente calificado, EF Academy ofrece programas acadé-

micos rigurosos que van más allá de la memorización, fomentando la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Pocos colegios pueden igualar la sensación de estar en la ONU que se percibe en los campus de EF Academy. Prácticamente cada clase, actividad y evento se convierte en una experiencia de "estudios globales". La percepción de la realidad mundial se expande constantemente con el intercambio de múltiples perspectivas mientras compartes tu propia cultura y tradiciones.

> "La clave está en identificar los puntos fuertes, talentos y pasiones de los alumnos, que trabajan en colaboración con sus profesores para desarrollar sus aptitudes"

En estos internados, los alumnos elaboran su plan de éxito desde el primer día. No esperan hasta primero de Bachillerato para empezar a pensar en opciones de futuro. Comienzan a trabajar individualmente con su orientador universitario desde el primer día en EF Academy hasta el día de su graduación. Los centros acompañan a los alumnos a la hora de definir sus objetivos personales, diseñan un plan y les aconsejan sobre las clases que deben cursar y las habilidades que deben desarrollar para alcanzar sus objetivos.

A diferencia de otros colegios, todas las clases están diseñadas en torno a las aptitudes y conocimientos que se necesitan para tener éxito en la universidad, en su carrera profesional y en la vida. La clave está en identificar los puntos fuertes, talentos y pasiones de los alumnos, que trabajan en estrecha colaboración con sus profesores para desarrollar las aptitudes que los sustentan.

Numerosos estudios muestran que establecer relaciones significativas es una de las claves para la felicidad y el bienestar. Por eso la vida en el campus es tan importante para su educación: desde las asignaturas, deportes, clubes y actividades a los que se apuntan, hasta sus conversaciones con su House Parent u Orientador. Más allá de los conocimientos adquiridos, los alumnos aprenden a reflexionar sobre sus experiencias y a crecer a partir de ellas para que puedan desarrollar la comunicación, la autoconciencia y la empatía imprescindibles para unas relaciones fuertes y duraderas.

En EF Academy Pasadena, destaca el Programa de Innovación e Impacto. Este programa capacita a los estudiantes para afrontar los retos del siglo XXI. Todos los estudiantes de EF Academy participan en el emblemático Programa de Innovación e Impacto, además de su diploma de American High School. Se elige uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y en equipos multiculturales se crea una solución innovadora y se construyen prototipos reales en nuestro laboratorio de fabricación para poner a prueba las ideas. Todo ello bajo la guía de profesores de las disciplinas más capacitadas para ayudar a que la idea se convierta en un éxito.

Un proyecto reciente de Innovación e Impacto fue el del equipo 'Asé Sunscreen', que abordó el Objetivo de Desarrollo Sostenible 14: la vida debajo del agua, asociándose con científicos del campus y con una fábrica de cosméticos fuera del campus para llevar a cabo una campaña de protección solar facial para atraer al consumidor de la Generación Z.

APRENDIZAJE PRÁCTICO: LO QUE NO SE ENSEÑA EN LOS LIBROS

La mejor manera de aprender es ponerse manos a la obra y hacer tus propios descubrimientos, dentro y fuera del aula. Los centros mantienen baja la ratio de las aulas para ayudar a los estudiantes a desarrollar competencias y adquirir conocimientos mediante proyectos en grupo donde se ponen en práctica los conceptos tratados. También se abordan desafíos reales y se encuentran soluciones mediante trabajos de campo y la metodología de aprendizaje-servicio.

Resolver problemas en lugar de memorizar respuestas. Las investigaciones demuestran que se comprenden mejor las materias académicas cuando se trabaja en pequeños grupos para resolver problemas del mundo real. Por eso, la mayor parte del tiempo de clase gira en torno al Aprendizaje Basado en Proyectos. En clase de matemáticas, por ejemplo, puede que se encuentren lanzando una pelota de béisbol para calcular exactamente a qué distancia llegó la pelota utilizando ecuaciones de segundo grado, razones trigonométricas y vectores.

Un proceso creativo para soluciones más creativas. Las personas exitosas resuelven los desafíos de la vida de manera innovadora. La creatividad es la clave. Los estudiantes afrontan sus tareas utilizando el Design Thinking, un proceso de eficacia probada para encontrar las mejores soluciones. Se empieza por intentar comprender la verdadera naturaleza del problema que hay que resolver. A continuación, se define el problema e idea y se crea un prototipo de la solución en uno de los laboratorios de diseño. Por último, se comprueban los resultados. ◆

> “Cada alumno es único y aprende de manera diferente y EF Academy adapta las estrategias de enseñanza para maximizar el potencial y el talento de cada estudiante”

Más información de EF Academy:

Reconocimiento Global y Preparación para la Universidad

La preparación para la universidad es fundamental en EF Academy, donde los estudiantes son guiados para acceder a algunas de las mejores universidades a nivel mundial. La rigurosidad y la profundidad del Diploma IB, en particular, son altamente valoradas por universidades en todo el mundo debido a la preparación que brindan en habilidades de investigación y pensamiento crítico.

EF Academy representa un compromiso con la excelencia educativa, preparando a los estudiantes no solo para desafíos académicos sino también para una vida exitosa y enriquecedora en un contexto global.

VIDA EN EL CAMPUS

EF Academy ofrece una experiencia enriquecedora en el campus, donde los estudiantes pueden ser ellos mismos y se fomenta una cultura inclusiva. Los estudiantes tienen la oportunidad de participar en una variedad de actividades co-curriculares y deportes, lo que facilita la formación de amistades y el desarrollo de habilidades sociales y de liderazgo. La vida en el campus está diseñada para ser una preparación para la vida, no solo académica sino en un contexto más amplio de desarrollo personal y cultural.

ADMISIONES

El proceso de admisión en EF Academy busca conocer a los candidatos más allá de sus calificaciones académicas, interesándose también por sus metas personales y aspiraciones. Esto asegura que cada estudiante pueda maximizar su potencial dentro de un entorno que apoya su crecimiento individual y colectivo.

Los candidatos internacionales, como parte del proceso de admisión, reciben una evaluación del dominio actual del inglés en comprensión auditiva, lectura, escritura y expresión oral y realizan un test en el idioma y una entrevista personal.

EF Academy representa una opción educativa que combina rigor académico con un enfoque personalizado y global, preparando a los estudiantes no solo para desafíos académicos futuros, sino también para una vida exitosa y significativa en un mundo interconectado.

FRANQUICIAS
finetwork
ÚNETE A NUESTRO EQUIPO

El segundo mejor máster de España está en la escuela de negocios ENAE

ENAE Business School se encuentra en el Top 3 de instituciones educativas españolas líderes en el 'Master in International Trade', según el prestigioso QS International Trade Rankings

ENAE Business School se posiciona en el segundo puesto en el QS International Trade Ranking en España. En Europa ocupa la posición 21, y, a nivel mundial, la 34. Este posicionamiento refleja no solo la calidad académica del postgrado, sino también su relevancia como escuela de negocios en el panorama educativo global.

El posicionamiento en el QS Ranking fortalece la credibilidad y la reputación de ENAE, alineándola con los estándares más altos de calidad educativa y excelencia académica. Este reconocimiento no solo atrae a estudiantes talentosos y profesionales destacados, sino que también establece sólidas conexiones con la comunidad académica y empresarial a nivel internacional.

MASTER IN INTERNATIONAL TRADE, EXHAUSTIVO Y CONTEMPORÁNEO

El Master in International Trade de ENAE Business School es una titulación oficial de la Universidad de Murcia dirigida a profesionales que desean especializarse en el comercio global. Su enfoque exhaustivo y contemporáneo abarca áreas críticas que son esenciales para un desempeño eficiente en el entorno internacional.

Este postgrado de ENAE acaba de ser reconocido como el segundo Mejor Máster de España por el prestigioso QS International Trade Ranking, situándose por encima de reconocidas universidades y escuelas de negocios, destacando en la enseñanza, empleabilidad, instalaciones e inclusión.

En cuanto al contenido del programa, permite a los participantes adquirir conocimientos avanzados en gestión de la cadena de suministro global, estrategias de penetración en mercados

internacionales, marketing transnacional y regulación jurídico-financiera del comercio exterior. Estos contenidos son fundamentales para enfrentar los desafíos que plantea la globalización y la interconexión creciente de los mercados internacionales.

Una de las principales fortalezas del programa radica en su claustro docente, compuesto por académicos y profesionales con gran experiencia en el sector. Estos expertos combinan un sólido fundamento teórico con la práctica profesional en empresas de prestigio mundial, proporcionando una perspectiva aplicada y realista de los conceptos impartidos.

El programa también aborda el desarrollo de competencias transversales, como la negociación intercultural y el liderazgo en entornos multiculturales, habilidades esenciales para la gestión efectiva en contextos globalizados. La habilidad para comunicarse y negociar con éxito en un entorno internacional es altamente valorada por las empresas, y este máster asegura que sus graduados estén preparados en este aspecto.

Además, la impartición del programa en inglés no solo mejora la fluidez del idioma en un contexto profesional, sino que también prepara a los estudiantes para desenvolverse eficazmente en cualquier mercado global, otorgándoles una ventaja competitiva significativa.

QS RANKING: LA CLASIFICACIÓN MÁS INFLUYENTE DEL PANORAMA EDUCATIVO GLOBAL

El QS World University Rankings es una de las clasificaciones más influyentes en el panorama educativo global, reconocida por su rigor y relevancia. Fue creada en 2004 por Quacquarelli Symonds con el objetivo de evaluar a las universidades a nivel mundial mediante una metodología que combina diferentes indicadores clave.

Los criterios de evaluación incluyen la reputación académica (40%), la reputación del empleador (10%), la proporción de estudiantes por profesor (20%), las citas por facultad (20%), la proporción de profesores internacionales (5%) y la proporción de estudiantes internacionales (5%). Además, en la última edición se han tenido en cuenta tres nuevos criterios: sostenibilidad, empleabilidad e investigación internacional.

La transparencia de esta entidad permite conocer detalladamente la metodología utilizada para la recopilación y análisis de los datos. Sabiendo que la reputación académica y la del empleador se obtienen a través de encuestas globales, mientras que los demás indicadores se basan en datos cuantitativos proporcionados por las universidades y bases de datos bibliométricas.

La utilidad del QS Ranking radica en su capacidad para ofrecer una evaluación objetiva y comparativa de las instituciones de educación superior, ayudando a estudiantes, académicos y empleadores a identificar las mejores universidades en diversas disciplinas y regiones.

En conclusión, ENAE Business School ve reconocido su esfuerzo tras más de 35 años al servicio de la formación de líderes. Este posicionamiento global acerca a la escuela de negocios murciana a su objetivo de ofrecer una educación de alta calidad para profesionales a nivel internacional. Con programas adaptados al mercado y a las necesidades de los estudiantes, ENAE continúa destacando como institución de referencia en la educación superior. ◆

ENAE Business School: la escuela de negocios con 4 estrellas QS

La escuela de negocios ENAE se consolida como una institución de referencia en la formación superior, avalada por las prestigiosas 4 estrellas QS. Este reconocimiento no solo destaca la excelencia académica, sino también la innovación y la calidad en la enseñanza que ofrece.

Uno de los pilares fundamentales es su innovadora infraestructura tecnológica. Las aulas están equipadas con cámaras con inteligencia artificial (IA) que siguen automáticamente al profesor, un sistema de sonido y micrófonos de última generación y pantallas interactivas, lo que garantiza una experiencia educativa de primer nivel en todas las modalidades disponibles (presencial, semipresencial, virtual live).

Estos recursos permiten una interacción fluida y dinámica entre profesores y estudiantes, facilitando la participación activa y el aprendizaje colaborativo. La calidad educativa se asegura en todas las modalidades gracias a estas herramientas tecnológicas, que permiten una enseñanza eficaz y adaptada a las necesidades actuales.

La metodología de ENAE Business School se centra en un enfoque práctico y participativo, mediante casos de estudio, proyectos en equipo y simulaciones empresariales. De este modo, no solo se enriquece el aprendizaje teórico, sino que también prepara a los alumnos para enfrentar los desafíos del mundo empresarial con confianza y competencia.

El Portal de Empleo de ENAE es otro de sus grandes activos. Con una amplia red de empresas asociadas, la escuela facilita el acceso a oportunidades laborales y de prácticas profesionales a sus alumnos. Esta conexión directa con el tejido empresarial mejora significativamente la empleabilidad de los graduados, permitiéndoles integrarse rápidamente en el mercado laboral.

Además de los postgrados oficiales, ENAE Business School ofrece una amplia oferta formativa que abarca desde masters propios hasta cursos especializados y formación in company. Esta diversidad formativa asegura que los estudiantes encuentren programas adaptados a sus necesidades y objetivos profesionales, fortaleciendo su desarrollo y proyección en el ámbito empresarial.

Juan Carlos Domínguez, *head of Sales Distributed Generation* de EDP Solar España

“Estamos en un camino sin retorno, tanto en las renovables, como en la movilidad eléctrica”

María *Bredi*

El modelo de consumo energético global se ha transformado por completo en los últimos años, con tendencias en auge como el autoconsumo, en un proceso de transición ‘verde’ y marcado por la sostenibilidad. En este contexto, el empoderamiento del consumidor juega un papel muy relevante en el mix de energía a nivel global.

Analizamos el mercado junto a Juan Carlos Domínguez, *head of Sales Distributed Generation* de EDP Solar España. La compañía ofrece un servicio integral de autoconsumo fotovoltaico para particulares, comunidades de vecinos, empresas y/o negocios que permite alcanzar el máximo ahorro en instalación solar. Además, sus baterías consiguen que las cargas que se realizan en los periodos más baratos tengan en cuenta las predicciones del día siguiente. Sí, el futuro ya está aquí: el autoconsumo solar nos espera.

¿Qué balance hace del ejercicio del último año?

2023 ha sido un año duro en el que el sector se ha ralentizado y reestructurado. Veníamos de 2022, que fue un año espectacular para el autoconsumo solar, y 2023 lo calma por varios motivos: uno es el precio del dinero, con la inflación, y otro es el precio de la energía, que baja, con lo cual, el mercado se atenúa. Además, es un año tremendamente retador para nosotros, porque tuvimos que ajustar todo lo que hicimos en 2022, y todas las dimensiones a las que llegamos, a una nueva circunstancia muy volátil que, efectivamente exige tener una capacidad muy grande para adaptarnos a los nuevos tiempos.

Hay que recordar que veníamos además de 2021, un año en el que el mercado empezaba a tener buena prensa, y la gente comenzaba a entender qué era todo esto del autoconsumo solar y qué significaba eso de “autogenerar energía”. Vimos que, en 2022, este escenario se disparó, como he comentado, con factores externos como la guerra de Ucrania, la subida de precios... En definitiva, estos cinco años hemos visto que estamos ante un mercado nuevo, apasionante y de crecimiento. Aunque con muchos picos.

¿Qué futuro cree que le espera a la energía renovable en España?

La energía renovable es imparable. Si hablamos de la energía renovable en general, tanto a nivel residencial, de industria, etcétera, creo que no hay manera de pararlo, está en la agenda de todos los países y gobiernos e instituciones. Pero desde el punto de vista del cliente, y a nivel empresarial, considero que tampoco hay vuelta atrás.

> “El autoconsumo solar es el camino para ahorrar en la factura de la luz, ser más independiente de la red eléctrica y contribuir con el medio ambiente”

La capacidad de autogenerar tu propia energía y tener estabilidad dentro de ese coste, así como la capacidad que proporciona autogenerar tu propia energía para poder crear, en el caso de una industria, más inversión, y ser más sostenible, también es imparable. Lo que hay que hacer, como pasa en todos los mercados nuevos, es tener los resortes y players adecuados para que el mercado siga creciendo. Estamos en un camino sin retorno, tanto en las renovables, como en la movilidad eléctrica.

¿Qué países podría tomar como ejemplo?

Nosotros siempre hemos tomado como referencia Estados Unidos (California o Florida) y Alemania, que empezó en este sector hace mucho tiempo. De hecho, hace nada salió una noticia en la que concluían que Alemania genera más energía renovable, más energía fotovoltaica en concreto, que España, ya que tienen un parque de renovables muy amplio (con la característica de que, en el caso de la fotovoltaica, este país ve el sol cuatro veces menos que nosotros). Ambos países ya tienen ese mix energético integrado.

Y luego existen otros, como Australia, que también empezó mucho antes, que actualmente su problema es de almacenamiento, que es otro de los factores relevantes en la fotovoltaica. Es decir, no sólo hay que generar energía fotovoltaica, también hay que plantearse cómo almacenar esa energía y en qué momento óptimo emplearla.

¿Qué aspectos considera que le faltan a las eléctricas o qué déficits encuentra en el sector en España?

El mercado del autoconsumo solar empieza desde que el cliente entiende qué implica la instalación de los paneles, pero es mucho más complejo que todo eso. El déficit todavía está en llegar al cliente con una solución global. Es decir, empieza por el autoconsumo, pero pasa por el almacenamiento; es decir, que esa generación de energía sea inteligente.

El caso de un particular con un coche eléctrico es muy claro. Pongamos que salgo de mi casa por la mañana y quiero cargarlo por la noche, cuando estoy durmiendo y, lógicamente, quiero elegir el momento en que el precio sea más barato. Por tanto, si tengo un sistema inteligente que lo genera por la mañana cuando hay sol, y lo almacena y lo invierte cuando lo demanda el coche, tendré un sistema inteligente de gestión de la energía.

Eso es lo que todavía el sector no ha puesto en valor, el cliente no lo entiende porque se aferra al corto plazo... Pero es lógico, porque es un sector tan nuevo que hay que ir paso a paso.

¿Cómo influyen las políticas y regulaciones gubernamentales en el desarrollo y la adopción de soluciones de energía solar?

En este país hace ya tiempo, en 2019, tuvimos la suerte de que se derogó el famoso 'impuesto al sol', que no permitía que el sector fotovoltaico, entre otros en España, floreciese. A partir de aquí nos encontramos un sector que nace, pero que también tiene muchas barreras regulatorias -sobre todo, en la parte de la industria- que hay que facilitar. Existe aún mucha burocracia entre la distribuidora, quien pone la solución de autoconsumo, el cliente, etc. que provoca que el proceso sea muy engorroso.

> “En 2030, el 95% de la generación de EDP será 'verde'”

En España, en el caso de los clientes particulares, tenemos una gran oportunidad con las comunidades de vecinos, ya que estamos ante un país más de verticales que horizontales. Antes hablábamos de California, Florida... aquí sucede todo lo contrario. En concreto, en España hay unos cuatro millones de clientes residenciales a los que se les puede instalar luz solar y existen 18 millones de edificios en los que vivimos la mayoría de nosotros.

Todavía a nivel regulatorio tenemos mucho que avanzar como país y ser capaces de dar soluciones a estas comunidades que sean más ágiles. Es cierto que es un sector energético tradicionalmente regulado, pero en este caso hay que ser más hábil y generar soluciones sencillas para el cliente, ya que, ahora mismo, su percepción es que todo esto es un lío.

Sin embargo, aquí es donde nosotros tenemos un papel importante y nos gusta presumir de ello. En EDP intentamos que el cliente tenga solución a todos sus problemas, desde que empieza a contratar o poner sus paneles hasta que acaban por legalizar la instalación.

¿Cómo están innovando las energéticas en el campo del autoconsumo? ¿Qué tecnologías específicas están liderando esta transformación?

El avance está en crear todo ese ecosistema inteligente. Los clientes somos muy exigentes, tanto en la industria, como a nivel residencial. Buscamos un sistema que genere energía y a la vez sea eficiente e inteligente; que sea capaz de entender la necesidad y sea capaz de ofrecerlo en cada momento concreto.

Nosotros contamos con una batería inteligente que carga energía de autoconsumo de lo que cada uno genera. Y, cuando no está generando, carga de la red en el momento más barato y lo hace sola, ya que cuenta con unos algoritmos que detectan ese timing.

Además, estamos todos trabajando en aplicaciones que ayuden al cliente a entender qué le está pasando, qué está generando, qué es lo que puede hacer con su energía, qué es lo que está ocurriendo... En definitiva, es un ecosistema con soluciones globales. Todo este eco-

sistema, insisto, no es tan sencillo de entender en un primer momento, pero es hacia donde todos vamos -ahí está la Agenda 2030- y es la propuesta de valor real, porque todos vamos a electrificar nuestras casas.

¿Cuánto cree que puede ahorrarse una familia instalando en su hogar energía solar aproximadamente?

La familia media española de un hogar unifamiliar tipo puede estar entre un rango de 100 o 150 al mes de energía, aunque es cierto que esto nunca es lineal. Se puede estar ahorrando entre el 60% y el 70% de la factura, y esto es mucho dinero.

La barrera es que, para optar por el autoconsumo, hay que hacer una inversión, y ese es el juego, preguntarse cuánto tiempo lo vamos a amortizar y si merece la pena. La respuesta es que indudablemente sí, porque existen pocos productos como este que duren 30 años. Es súper rentable por sí mismo y actualmente no necesita subvención, porque probablemente en seis o siete años esté amortizado.

Además, si optas por el autoconsumo, estás revalorizando tu hogar. De hecho, hay estudios en EEUU que concluyen que la casa puede llegar a valer un 5% más... Al margen de la sostenibilidad y de la concienciación ante lo que está pasando.

¿Cómo cree que contribuye EDP a la sostenibilidad y a la reducción de la huella de carbono a nivel global?

Como energética global y multinacional, EDP es una de las compañías eléctricas más comprometidas en este aspecto. Su mix de generación de energía la coloca como la tercera más grande en producción eólica a nivel mundial. Además, somos los primeros en asegurar que, en 2030, el 95% de la generación de EDP será 'verde'. Tenemos una ambición de expansión y un papel tremendamente estratégico y clave en toda esta transición energética.

¿Cuáles son las previsiones y retos más importantes de este 2024?

Analizando el mercado español y nuestro camino como EDP Solar, 2024 es un año de estabilización del mercado. Desgraciadamente en 2022, a raíz de todo este boom de las ventas, salieron muchísimos players al mercado con la obsesión de vender mucho a corto plazo.

Por eso, creo que, después de un par de años de locura, 2024 va a ser el año del filtro y veremos quiénes somos los que vamos a quedarnos aquí. Es un sector apasionante en el que en tres años parece que han pasado 30.

> "Mis equipos trabajan a gusto conmigo porque saben hacia dónde tienen que ir, cómo y lo que está pasando en cada momento"

Centrándonos en usted, ¿cómo se definiría a nivel profesional? ¿Cuáles son las claves de su liderazgo?

Fui jugador de baloncesto profesional y lo recuerdo como una gran etapa en mi vida, porque con apenas 18 años, tuve la oportunidad de ser profesional en algo. Esto tiene su peaje, ya que eres muy joven y ya estás dentro del mundo laboral, con todo lo que conlleva, pero, en general, me ayudó a aprender, a sacrificarme, a perder, a ganar... y creo que por eso encajé tan bien en el mundo comercial.

Al final, este mundo también va de eso. Es un reto constante en el que hay que alcanzar objetivos y retos, algunos empiezan y acaban muy rápido, otros van mejor o peor; pero el equipo siempre es fundamental y tener a la gente motivada también. A mí el deporte me marcó la personalidad.

Las claves de mi liderazgo son dos. Por un lado, soy muy competitivo, pero creo que uno de mis puntos fuertes es la comunicación. Intento establecer siempre con mis equipos unas vías de comunicación muy fuertes, muy claras; y tratarles con el respeto que merecen, explicándoles, siempre, los porqués... Y en un sector como este, que cambia cada tres meses, es fundamental. Creo que mis equipos trabajan a gusto conmigo porque saben a dónde, cómo tienen que ir y qué está pasando en cada momento.

Y ya para terminar, ¿cómo imagina a EDP en 2030?

Siendo un protagonista. EDP no para de realizar proyectos que preparan a la compañía para ser el actor principal de esta transición ecológica en 2030, 2050 o 2060. Tenemos las capacidades y el foco para lograrlo y siempre acompañaremos a nuestros clientes en este camino. Es un recorrido que va a estar lleno de cambios y nuevas tecnologías, por lo que se necesita un player de esta solidez para lograrlo. ◆

Jaime Calzado, director general de Ilunion Facility Services

“El principal retorno social de las empresas es la creación de empleo”

Borja *Carrascosa*

El posicionamiento corporativo en temas de sostenibilidad es una obligación para todas las compañías, hasta el punto de que el proceso de evolución empresarial no está completo sin este componente. Esto puede ser un hándicap para muchas organizaciones, excepto para aquellas que ya nacieron con los valores de la diversidad y la integración integrados en su ADN desde el momento de su creación.

Es el caso de Ilunion, perteneciente al Grupo Social ONCE, una compañía líder en diversidad con un modelo empresarial diversificado, rentable y sostenible. Sostenida por sus 11 valores (transparencia, solidaridad, confidencialidad, equidad, compromiso, integridad, humildad, respeto, innovación, responsabilidad y sostenibilidad), la firma cumple 10 años en 2024. Charlamos con Jaime Calzado, director general de Ilunion Facility Services, sobre el futuro de un grupo empresarial que aspira a alcanzar los 50.000 empleados de aquí a 2027.

¿Cómo se equilibra la rentabilidad económica con el impacto social en el ámbito empresarial?

Todas las empresas deben tener rentabilidad, porque, si no, su supervivencia es imposible. Pero ahora ya no solo hay una rentabilidad económica, también existe la rentabilidad social. Es algo que Ilunion lleva en su ADN gracias a los accionistas, ONCE y Fundación ONCE.

La rentabilidad social es la que genera un impacto positivo en todos nuestros grupos de interés, en nuestros clientes, nuestros proveedores, nuestras personas -a las cuales siempre ponemos en el centro-... Y, por supuesto, a la sociedad, con el retorno y la creación de empleo para todas las personas con discapacidad y colectivos vulnerables a los que les cuesta trabajar. Hablo, por ejemplo, de personas en riesgo de exclusión social, con dificultades especiales. Tenemos que abrir el espectro de contratación, pero no solo a las personas con discapacidad. Tenemos que conseguir un mundo mejor, con todos incluidos.

> “Muchas empresas nos copian y se convierten en aliadas de nuestro propósito: construir un mundo mejor, con todos incluidos”

¿Qué papel debe jugar la empresa en el ámbito de la inclusión social de los colectivos más desfavorecidos?

Las empresas somos generadoras de oportunidades, y no hablo concretamente de Ilunion, porque lo llevamos en el ADN y porque es nuestro objetivo fundacional. El resto de las empresas son las que generan esas oportunidades para que las personas puedan tener un empleo, es su principal retorno a la sociedad. Esa es la inclusión real.

¿Cómo desarrolla Ilunion Facility Services la experiencia de cliente?

La experiencia de cliente es una de nuestras líneas estratégicas para el próximo plan 2024-2027. Nosotros ponemos en el centro a las personas y a los clientes que contratan nuestros servicios de forma externa, contratos que, en definitiva, repercuten en el empleo. Somos capaces de convertir a los clientes en aliados, ya que, gracias a ellos, podemos generar empleo con servicios que les aporten un valor no solo de gestión, sino desde el punto de vista social.

¿Cuáles son los principales hitos o momentos clave del proceso de transformación de Ilunion?

Este año cumplimos nuestra primera década y hemos vivido un proceso de crecimiento y de transformación vertiginoso, también desde el punto de vista digital y tecnológico. Nos hemos adaptado a los cambios que viven nuestros distintos sectores de actividad y nos hemos internacionalizado. El proceso de expansión internacional hará que cada día más compañías del grupo operen en el mercado global.

También nos hemos reinventado en muchos de los negocios, hemos profesionalizado aquello que hacíamos de una forma natural, con un concepto muy empresarial. No solo queremos que nos reconozcan por lo que hacemos socialmente, sino que nos reconozcan como una empresa sobresaliente y referente en el ámbito empresarial.

La compañía compite con otras empresas que no tienen una visión social tan desarrollada, ¿qué ventaja aporta esta diferenciación?

Muchas empresas empiezan a copiarnos, y eso significa que lo estamos haciendo bien. El que contrata a Ilunion, sabe que contrata una empresa socialmente responsable y sostenible que va a tener muy en cuenta las necesidades del cliente. Competimos con grandes empresas que están en manos de fondos institucionales o de inversión, y vemos que sus acciones, su desarrollo comercial o su forma de entender los negocios se aproximan cada vez más a nuestra estrategia.

A nosotros lo que de verdad nos importa es que se cumpla el propósito, y un competidor que hoy trabaja de forma similar o igual a como lo hacemos nosotros se convierte en un aliado, porque el objetivo es el mismo: construir un mundo mejor, con todos incluidos.

¿Por dónde va a dirigir Ilunion su proceso de crecimiento?

Ilunion cerró 2023 con una facturación de 1.200 millones de euros y con crecimiento a doble dígito, con una fuerte pujanza de sectores como el hotelero. El alza de la actividad turística nos ha permitido ampliar nuestra oferta de habitaciones, y eso, afortunadamente, beneficia también a otros sectores o subsectores que prestan servicio al turismo. Esto ha hecho que podamos evolucionar.

Tenemos un objetivo muy claro: una plantilla de más de 50.000 personas en los próximos tres años. Nuestro desarrollo va a pasar por seguir apostando por divisiones como Ilunion Vida Senior, y por la internacionalización.

¿Qué barreras de entrada puede haber en este proceso?

Hemos presentado hace poco nuestro plan estratégico, y vemos como posibles amenazas, en primer lugar, la coyuntura económica general. La economía puede sufrir un revés inesperado, pero ahora parece un escenario menos probable. Al menos, en el corto plazo.

Nosotros tenemos claro que, si los factores externos se mantienen en una senda como la que muestran ahora, Ilunion y su mensaje calarán en la sociedad, en los tejidos empresariales, en nuestros grupos de interés y en todos los proveedores, que quieren ser aliados en la sostenibilidad. Eso nos hace soñar, pintar en un papel aquello que queremos. Y lo hemos pintado.

Queremos ser una empresa que esté en varios países y que trabaje con el propósito de llegar a las 50.000 personas en plantilla. Queremos que nuestros accionistas estén orgullosos de lo que hacemos y de cómo lo hacemos, y estamos encantados de que los demás nos copien. Además, en este proceso de transformación de la cultura económica, no parece que vayamos a vivir cambios regulatorios que generen incertidumbre en los sectores vía legislación laboral o fiscal.

La división de Facility Services, que usted lidera, ¿por qué vía pretende crecer o captar mayores ingresos?

Facility Services actualmente emplea a 24.000 personas, y el 35% de ellas son personas con discapacidad o pertenecen a colectivos vulnerables. Actualmente, estamos presentes en líneas de negocio como la seguridad, la limpieza, el mantenimiento, la jardinería, el outsourcing generalista e industrial, el marketing, el empleo temporal...

Tenemos claro que la externalización de servicios hoy es prácticamente una obligación y, por lo tanto, creemos que podemos crecer en todos y cada uno de los sectores en los que operamos, con especial hincapié en el marketing y en servicios industriales. Concretamente, en el ámbito logístico, que ahora mismo es uno de los segmentos de mayor crecimiento en el país. Además, Los servicios de seguridad y de limpieza son generadores de empleo muy importantes para Ilunion.

> “El Grupo Ilunion tendrá más de 50.000 personas en plantilla en los próximos tres años”

Nuestro plan estratégico para 2027 plantea que Facility Services alcance los 30.000 empleos, el 60% del objetivo global, con 700 millones de euros de facturación. La gente nos conoce desde hace 10 años como Ilunion, pero algunas de las empresas de Facility Services tienen 35 años de historia.

¿Qué modelo de liderazgo sigue?

El equipo directivo de Ilunion lleva tatuado un liderazgo ético que pone a las personas en el centro, lo que hacemos tiene que generar un impacto social positivo.

¿Cómo se imagina Ilunion dentro de cinco años?

Esta pregunta nos la hace nuestro consejero delegado (CEO) muchas veces y la respuesta es que queremos soñarlo y conseguirlo. Porque cada vez que nos planteamos algo, lo conseguimos. Lo que ha pasado en Ilunion en estos 10 últimos años es mágico, es un empleador que garantiza oportunidades de inclusión real para la gente que más difícil lo tiene a través de la creación de empleo.

Ilunion va a ser un motor empresarial y de liderazgo al que muchas otras compañías querrán parecerse. Van a querer alinearse con nosotros.

¿Cuál quiere que sea su huella en la compañía?

En 2024 cumplo 29 años de carrera en el Grupo Social ONCE, y tengo 52, por lo que los años van pasando rápidamente. Por cada una de las distintas divisiones por las que he ido pasando en la compañía, he ido dejando amigos y compañeros que me han causado un impacto positivo y me han hecho crecer hasta lo que soy actualmente. Espero que ellos tengan el mismo recuerdo de mí.

Mi estilo de trabajo es un estilo abierto, de consulta y conversación continua, y no me gusta tomar decisiones a solas. Tengo un estilo colaborativo y lo que me gustaría es que me recordaran de esa forma, como alguien que pregunta, que escucha y que es capaz de tomar decisiones en base a lo que le aportan aquellos con los que trabaja todos los días. Quiero que la gente se acerque a Ilunion, que los grupos empresariales se acerquen a nosotros. Eso es lo que nos importa. ◆

Francisco J. **García Paramio**

Socio ejecutivo de Xeridia

El pago y sus medios: ayer, hoy y siempre

La acción de pagar a cambio de algo es tan antigua como el ser humano y el paso del tiempo ha desarrollado los medios para realizarla. Desde el trueque hasta la criptomoneda, los diferentes soportes han ido naciendo y evolucionando sin que ninguno de ellos haya desaparecido. Vivimos en un ecosistema en el que conviven muy diversos métodos para equilibrar una prestación con su contraprestación.

El medio de pago sufrió su más drástica revolución cuando la tecnología comenzó a aplicarse a las transacciones monetarias. Hasta entonces, el pago se realizaba mediante trueque de bienes o mediante la entrega de documentos más o menos complejos: la moneda soportada por los países y sus reguladores, la letra de cambio, el cheque y el pagaré.

Fueron las entidades financieras las que desarrollaron mecanismos para llevar a cabo pagos mediante transacciones monetarias en tiempo real sin que interviniese la propia moneda en el acto. Incluso se desarrollaron transacciones a crédito y las tarjetas de débito y crédito se convirtieron en una herramienta en el bolsillo de ciudadanos y empresas.

Con pequeños índices de fraude, el mecanismo se sustentaba en procesadores de medios de pago de los bancos y en los grandes esquemas y marcas constituidas a nivel mundial como garantes del sistema: Servired, 4B, Euro6000, Sermepa, VISA y Mastercard, hoy concentrados en entes de gran peso y garantía en España: Redsys y Euro6000, junto a VISA y Mastercard, así como otras marcas como la china Unionpay.

La generalización del uso de estos medios provocó la necesidad de establecer garantías de seguridad en el uso y ejecución de transacciones. La tecnología evolucionó a la par que los instrumentos y las transacciones: de la firma en papel y plástico, a la emisión de tarjetas con bandas magnéticas o chips EMV (Europay, Mastercard y Visa) para soporte de la información clave y la encriptación.

Los avances nos trajeron las tecnologías *contactless*, para mayor seguridad, a la vez que avanzaban a velocidad imparable los terminales punto de venta (TPV) que captaban los pagos a débito o a crédito. Una auténtica revolución en un entorno de estándares y compatibilidades internacionales para la interoperabilidad de los sistemas.

En los últimos años, la tecnología y la demanda de servicios se ha desarrollado. La llegada de las *fintech*, compañías no bancarias ni ligadas a los esquemas y sistemas existentes, hizo mella en la banca. Los monstruos de la red (Google, Amazon, Meta, Microsoft) o de los dispositivos (Samsung o Apple) conseguían incorporar en *smartphones*, tabletas u ordenadores personales todas las funcionalidades para transaccionar.

> “La sociedad ética no puede vivir sometida a inquisición porque los insolidarios intenten campar a sus anchas”

El sistema financiero ha sabido responder con cierta brillantez al reto y, por ejemplo, Bizum tiene en España más de 24 millones de usuarios. Sencillo, seguro, fiable y con riesgo bajo, los pilares del éxito de un medio de pago. Algo que tienes, algo que sabes y algo que te identifica hacen que el riesgo de cualquier transacción esté controlado. Una clave, un dispositivo, una firma digital o una característica biométrica.

En otro terreno más complejo, la tecnología *blockchain* sirve de base para transacciones y sistemas basados en criptomonedas. Es un salto cualitativo: la moneda física desaparece y se mantiene el ‘anonimato’ del tenedor del criptoactivo (monetario o no). Los bancos centrales trabajan para digitalizar las divisas convencionales, pero ahí puede esconderse una trampa: el dinero podría dejar de ser anónimo y de estar controlado por los bancos emisores, con todo lo trascendente que eso supone.

Todos los medios de pago desarrollados históricamente conviven en la actualidad bajo un mayor o menor desarrollo funcional y técnico. También el efectivo, monedas y billetes, tiene su hueco en el mundo de los pagos, más o menos seguro, pero mejor garante de la libertad del individuo.

Y ello, a pesar de quienes tratan de acotar su uso alegando control del fraude. La sociedad ética no puede vivir sometida a inquisición porque los insolidarios intenten campar a sus anchas. Por mucho que las élites, los globalistas y los autonombrados gurús intenten hacernos ver lo contrario mientras buscan su beneficio y la alienación general.

¿Ha recibido usted una prestación o quiere ahorrar? Páguela o ahorre, pero por el medio y la forma que estime lógico y oportuno. Sea libre y soberano. ◆

León

Cocina experiencias

La Mamma
by La Piccola
C/ Sierra Pambley, 1
(León)

Amasa
tus ideas

La Piccola Stanza
C/ Sierra Pambley, 1
(León)

la piccola stanza

Pizzeria artesanal italiana

Hornea
tu futuro

La Piccola Stanza
C/ Cervantes, 8 (Gijón)

Gijón

"Abre tu propio negocio
con un modelo de éxito
para franquiciar"

La Piccola
Stanza Arena
C/ Rufo García
Rendueles, 18 (Gijón)

Miguel Sánchez Encinas, urólogo del Hospital Rúber Internacional

“Para abordar el miedo al examen de próstata, los hombres deben informarse, hablar con su médico y buscar apoyos”

Redacción

El Dr. Sánchez Encinas es jefe de equipo de Urología en Hospital Ruber Internacional y jefe de Servicio de Urología del Hospital Universitario Rey Juan Carlos. Con más de dos décadas de trayectoria médica profesional, ha podido desarrollar su labor como urólogo en hospitales nacionales e internacionales de gran prestigio. Como reconocimiento a su buen hacer, la unidad que dirige recibió en 2022 el Premio ‘Best in Class’ en Urología. Pionero en el empleo de técnicas y robots como el robot Da Vinci en España, compagina su labor asistencial con la investigación y con la docencia, ya que es profesor asociado de la Universidad Rey Juan Carlos.

¿Cuáles son los síntomas comunes de problemas de próstata que los hombres deben tener en cuenta?

Los síntomas más comunes de problemas asociados a la hipertrofia prostática incluyen la dificultad para la micción (que puede provocar un flujo de orina débil, interrumpido o prolongado); la frecuencia urinaria aumentada (especialmente notable durante la noche); la urgencia urinaria (que puede venir con escapes de orina involuntarios) o el goteo postmiccional (que puede indicar una dificultad para el vaciado vesical). Además, podemos encontrar sangre en la orina o el semen, algo menos común y que puede ser un signo de un problema grave.

¿A qué edad deben los hombres comenzar a preocuparse por la salud de su próstata y realizar chequeos regulares?

Se recomienda que los hombres comiencen a preocuparse por la salud de su próstata a partir de los 50 años. Sin embargo, aquellos con antecedentes familiares de cáncer de próstata u origen

> “Hay una relación entre el cáncer de próstata en el hombre y el de mama en la mujer, comparten genes”

afrodescendiente deberían considerar iniciar los chequeos a los 45 años, debido a su mayor riesgo. Es necesario concienciar sobre la relación entre el cáncer de próstata y el cáncer de mama en la mujer, por compartir genes implicados en ambos tumores que pueden tener un componente hereditario. Es importante realizar una evaluación médica para conocer su riesgo.

¿Cuál es la importancia de la detección temprana en el cáncer de próstata y cómo pueden los hombres abordar el miedo al examen de próstata?

En la actualidad, la mayoría de los casos de cáncer de próstata se diagnostican en estadios iniciales, mientras que sólo el 5 o el 10% corresponden a casos avanzados (metastásicos) al diagnóstico. En estadios iniciales, el cáncer de próstata es curable en una gran mayoría de los casos, por lo que la detección temprana del cáncer de próstata es crucial porque permite un tratamiento más efectivo y menos invasivo. Para abordar el miedo al examen de próstata, los hombres deben informarse, hablar con su médico y buscar apoyos.

¿Cuáles son los factores de riesgo principales para el cáncer de próstata y la hiperplasia prostática benigna (HPB)?

Entre los principales factores de riesgo del cáncer de próstata destaca la edad, pues es raro en hombres menores de 40 años, pero aumenta notablemente después de los 50 años. Además, también influye la raza y la etnicidad, pues los hombres afrodescendientes tienen un riesgo mayor de desarrollar cáncer de próstata en comparación con los hombres de otras razas.

La historia familiar también es un elemento relevante, pues tener un familiar de primer grado (padre o hermano) con cáncer de próstata duplica el riesgo. En el aspecto genético, identificamos que las mutaciones en genes específicos, como BRCA1 y BRCA2, así como ciertas variantes genéticas, están asociadas con un mayor riesgo de cáncer de próstata. Además, las dietas ricas en grasas animales y bajas en frutas y verduras pueden aumentar el riesgo, así como la obesidad y el sedentarismo.

En cuento a los factores de riesgo de la Hiperplasia Prostática Benigna (HPB), destacamos la edad, ya que es una enfermedad común en hombres mayores de 50 años. Algunos estudios también sugieren que una dieta rica en grasas

saturadas y baja en frutas y verduras, así como la obesidad, la falta de actividad o las enfermedades crónicas como la diabetes o los problemas cardiovasculares, pueden contribuir al desarrollo de la HPB.

¿Qué papel juega la dieta y el estilo de vida en la prevención de enfermedades de la próstata?

Recomendamos consumir frutas y verduras, por sus antioxidantes, y reducir el consumo de grasas y carnes rojas, optando por proteínas vegetales y pescado. Debemos evitar la obesidad, hacer ejercicio con regularidad, y, por supuesto, no fumar.

¿Cuáles son las opciones de tratamiento disponibles para el cáncer de próstata y la HPB?

En el Cáncer de próstata localizado contamos con diferentes opciones de tratamiento: la vigilancia activa (tumores de baja agresividad y crecimiento lento); la cirugía (la prostatectomía radical para extirpar la glándula prostática) y las terapias focales, como la crioterapia, el ultrasonido focalizado de alta intensidad (HIFU) o la electroporación irreversible. Además, contamos con la radioterapia y la braquiterapia.

Para el cáncer de próstata avanzado o metastásico, la terapia de privación de andrógenos (TDA) es un tratamiento fundamental. Se puede lograr mediante la castración quirúrgica o farmacológicamente con agonistas o antagonistas de la hormona liberadora de hormona luteinizante que estimula la producción de testosterona. Además, hoy contamos con antiandrógenos de nueva generación que bloquean los receptores de andrógenos, lo que ha permitido un aumento de la supervivencia en cáncer de próstata avanzado en los últimos 15 años. Finalmente, los agentes quimioterapéuticos como el docetaxel se reservan también para estos estadios de la enfermedad.

Para el tratamiento de la HPB, los tratamientos farmacológicos incluyen principalmente los bloqueadores alfa -que relajan el músculo liso en la próstata y el cuello de la vejiga- y los inhibidores de la 5-alfa-reductasa (5-ARI) -que inhiben la conversión de testosterona a dihidrotestosterona (DHT)-. En cuanto a las intervenciones quirúrgicas para la HPB, éstas incluyen la resección transuretral de la próstata (RTUP), las terapias con láser como la enucleación con láser de holmio de la próstata (HoLEP) o la vaporización y la prostatectomía abierta, laparoscopica o asistida por robot.

¿Qué avances recientes en tecnología o técnicas quirúrgicas han mejorado el tratamiento de los problemas de próstata?

Las terapias emergentes para la HPB y el cáncer de próstata se centran en técnicas mínimamente invasivas y tratamientos dirigidos. Para la HPB, destaca la eliminación selectiva del tejido hiperplásico de la próstata mediante un sistema guiado por imágenes que utiliza agua a presión robotizado denominado 'Aquablation' La embolización de la arteria prostática (PAE) ha mostrado ser prometedora al reducir el volumen de la próstata mediante la oclusión del suministro de sangre a la glándula.

En cuanto a los avances recientes en el cáncer de próstata nos encontramos con avances en cirugía robótica, con técnicas laparoscópicas asistidas por robot; en terapias focales, con tratamientos como HIFU y crioterapia, menos invasivos; y en mejora de diagnósticos, con técnicas de imagen avanzadas como la resonancia magnética multiparamétrica (RMN mp).

El análisis de nuevos biomarcadores en biopsias líquidas, tanto células tumorales circulantes como DNA circulante, se encuentra en la actualidad en evaluación en varios estudios y podría, en el futuro, determinar la elección del tratamiento óptimo basado en el perfil molecular individual de cada paciente. ◆

Vicente **Nogales**
Experto en Movilidad y Medios de Pago

Gigantes tecnológicos, la batalla por la supremacía mundial

El liderazgo en el comercio mundial y las nuevas tecnologías, disputado entre EEUU y China, está configurando la hegemonía política y militar del siglo XXI. Ambos países han implementado políticas proteccionistas en productos industriales y servicios digitales, estableciendo barreras comerciales. Europa, en otro tiempo motor de la economía y la innovación mundial, está atrapada en la lucha entre estas dos superpotencias, con las que mantiene profundas relaciones comerciales.

Las grandes empresas tecnológicas estadounidenses se han enfrentado a restricciones en China debido a políticas gubernamentales. Desde principios de la década de 2000, el gobierno chino impuso limitaciones a empresas tecnológicas extranjeras como Google, WhatsApp y Facebook, mientras potenciaba el desarrollo de campeones nacionales como Baidu, Tencent o Alibaba. La supremacía tecnológica se ha convertido en un campo de batalla entre las dos principales economías del mundo.

En Occidente estamos familiarizados con las principales empresas tecnológicas conocidas como GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon y Microsoft), a las que recientemente se les han unido otras como Nvidia o Tesla. Por otro lado, las principales tecnológicas chinas, las BATX (Baidu, Alibaba, Tencent y Xiaomi), surgieron en los años noventa bajo el amparo de inversiones públicas en infraestructura digital. El gobierno chino le brindó un marco regulatorio favorable y acceso a capital, lo que impulsó la economía y la transformación digital del país.

La competencia tecnológica implica una lucha por el control de datos e información. Ambos países buscan acceder a la mayor cantidad posible de datos, ya que el control de la información es crucial para el poder y la influencia global. Sin embargo, este acceso también plantea dilemas éticos en torno a la privacidad, la vigilancia y la libertad de expresión. Los gobiernos de Occidente y China abordan los retos planteados por las grandes tecnológicas de formas distintas.

Europa se enfrenta a desafíos planteados por los gigantes tecnológicos de ambos lados. Para abordarlos, ha implementado regulaciones como la Ley de Protección de Datos Personales (GDPR), la Ley de Mercados Digitales (DMA), la Ley de Servicios Digitales (DSA) y la Ley de Inteligencia Artificial (AIA). Estas regulaciones buscan combatir la desinformación, proteger a los menores contra la adicción a las tecnologías, regular las prácticas anticompetitivas de las grandes tecnológicas, proteger los datos a nivel individual, empresarial y de seguridad nacional o regular la incipiente inteligencia artificial.

> “La evolución de la rivalidad de China y EEUU y la respuesta de Europa definirán en gran medida el futuro de la innovación tecnológica y la geopolítica mundial”

EEUU, a través de la vía judicial, ha dado un ultimátum de cierre a TikTok por motivos de seguridad nacional, y está planteando separar los conglomerados tecnológicos para dividir su poder y evitar prácticas monopolísticas. China por otro lado, ha optado por la intervención directa del Gobierno, imponiendo límites al poder de sus empresas, como por ejemplo con Didi y Alibaba.

El primero fue obligado a excluir la empresa de cotización en Bolsa, paralizó el registro de usuarios durante 18 meses y le impuso una potente multa. Alibaba, tras las polémicas declaraciones de su fundador, criticando al gobierno y sus políticas económicas, provocó una extensa revisión regulatoria y multas millonarias que finalizaron con una pérdida que se llevó el 75% de la valoración de la compañía en el mercado.

La disputa por la supremacía tecnológica y comercial entre EEUU y China está configurando el panorama global del siglo XXI. Europa, mientras tanto, se esfuerza por mantener su independencia y su relevancia en este entorno competitivo, implementando regulaciones para proteger su economía y ciudadanos. La evolución de esta rivalidad y las respuestas de Europa definirán en gran medida el futuro de la innovación tecnológica y la geopolítica mundial. ◆

Ignacio Rivera, presidente del Instituto de la Empresa Familiar

La asamblea de socios del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) ha elegido por unanimidad a Ignacio Rivera Quintana como nuevo presidente del organismo. El presidente de Hijos de Rivera, que fue propuesto el pasado mes de diciembre por la Junta Directiva, sustituye en el cargo a Andrés Sendagorta, y se convierte así en el decimosexto presidente del IEF por un periodo de dos años no prorrogables.

Amparo López, nueva secretaria de Estado de Comercio

Amparo López Senovilla ha sido nombrada secretaria de Estado de Comercio, en sustitución de Xiana Méndez, que dejará el puesto tras seis años para ocupar la plaza española de directora ejecutiva del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Gabriel Nebreda se incorpora como CEO de Ingenostrum

Ingenostrum ha nombrado a Gabriel Nebreda, ex director general de EDP Solar España, como nuevo consejero delegado (CEO) en sustitución de Santiago Rodríguez Agúndez, fundador de la compañía, quien, a su vez pasa a ser el nuevo presidente ejecutivo de la empresa.

Marta Fuentes, directora de Personas de Grupo Hafesa

Grupo Hafesa ha incorporado a Marta Fuentes como nueva directora del área de Personas de la compañía. Con este nombramiento, la compañía completa su Comité de Dirección, presidido por Alfonso Mingarro.

Fernando Gragera, director de Seguros de Contingencias y Litigios de Aon

Aon ha nombrado a Fernando Gragera como director de Seguros de Contingencias y Litigios en España y Portugal, con el objetivo de desarrollar el área y ayudar a los clientes de Aon a transferir los riesgos derivados de situaciones litigiosas y contingentes.

María Garaña, nueva CEO global de ClarkeModet

El consejo de administración de ClarkeModet ha nombrado a María Garaña CEO global del grupo, integrado por 14 compañías y un equipo de más de 500 profesionales.

Maserati designa a Luca Parasacco como director

Maserati ha nombrado a Luca Parasacco nuevo director de la firma de origen italiano para Europa en plena reestructuración del departamento comercial de la firma, tras la llegad de Luca Delfino en enero de 2024 como director comercial global.

Pablo Gómez, socio de Albia IMAP

Albia IMAP, especializada en el asesoramiento en operaciones corporativas y en fusiones y adquisiciones (M&A), ha ascendido a Pablo Gómez a la posición de socio, en reconocimiento a su trayectoria y contribución al crecimiento de la firma.

Marta San Millán, responsable de Canal para Iberia de Commvault

Commvault ha anunciado el nombramiento de Marta San Millán como responsable de Canal para Iberia. San Millán se encargará de consolidar la relación con los socios y las alianzas actuales de Commvault y de establecer nuevas relaciones enfocadas a la ciberresiliencia.

Edgar Nunes, director comercial y de Operaciones de Philip Morris Spain

Philip Morris Spain ha designado a Edgar Nunes como nuevo director comercial y de operaciones para España. Nunes llega a esta posición con el objetivo de acelerar la transformación del negocio hacia un portfolio multicategoría, manteniendo la visión firme de alcanzar un futuro libre de humo.

Coral Cámara se incorpora a GroupM España como responsable de Marketing

GroupM ha incorporado a Coral Cámara como responsable de Marketing para reforzar el área que lidera Rafael Martínez de Vega desde el pasado mes de noviembre. En la imagen, Coral posa junto a Sebas Muriel (CEO) y Rafael Martínez de Vega (CMO).

Javier Jover, director general de Dojo en España

El proveedor de soluciones y tecnología de pago Dojo, nombre comercial de Paymentsense Ireland Limited, ha nombrado a Javier Jover como director general para España.

Juan Ignacio Amat, nuevo CEO de Sigma en Europa

La multinacional de alimentos Sigma, matriz de Campofrío, ha anunciado este martes el nombramiento de Juan Ignacio Amat como nuevo consejero delegado del grupo en Europa.

Pedro Vasconcelos, CEO de EDP España

EDP ha designado a Pedro Vasconcelos como nuevo responsable del grupo en la región de Iberia (España y Portugal) y será el consejero delegado (CEO) de EDP España, en sustitución de Ana Paula Marques.

Jesús Martínez, nuevo director de Franquicias de Grupo Rodilla

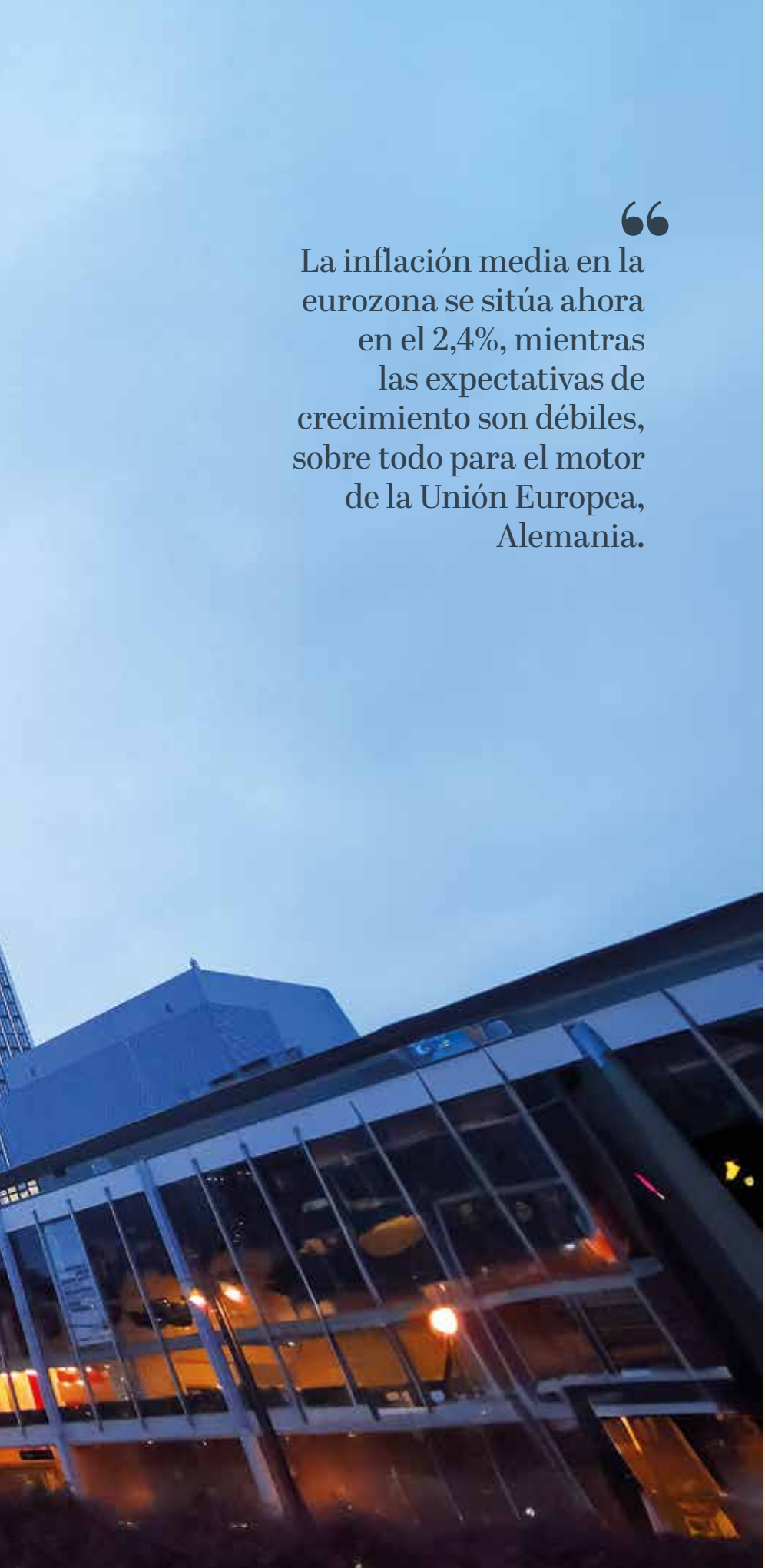
Rodilla ha nombrado a Jesús Martínez Anoz como nuevo director de franquicias de Grupo Rodilla. Con una amplia trayectoria en la expansión de marcas, este nombramiento refuerza la estrategia de crecimiento de la compañía.

Luis Merino, nuevo director general de Ebury en España

El consejo de administración de Ebury ha nombrado a Luis Merino Jiménez director general de la compañía en España con la misión de seguir impulsando su crecimiento en el mercado nacional.

El mensaje del BCE en la reunión que cambia la tendencia

La presidenta del Banco Central Europeo, Christine Lagarde, vuelve a nadar a favor de la corriente, con la previsible bajada de tipos de la próxima reunión y la vista puesta en reactivar la economía



> La inflación media en la eurozona se sitúa ahora en el 2,4%, mientras las expectativas de crecimiento son débiles, sobre todo para el motor de la Unión Europea, Alemania.

Mario *Talavera*

La economía europea muestra datos que se prestan a múltiples interpretaciones. Y la forma de afrontar dicha situación exige de mayor habilidad y liderazgo a los dirigentes al frente de las instituciones, dado que las reglas del juego que fueron válidas durante décadas no solo ya no lo son, sino que en apenas una década han cambiado varias veces.

El primero en darle la vuelta a la partida en la política monetaria fue Mario Draghi. El expresidente del Banco Central Europeo dijo que haría "lo que fuera necesario para salvar el euro" y así fue, pero para ello trastocó la lógica habitual de la política de los bancos centrales. Para salvar el euro, no bastó con reducir los tipos de interés para estimular la economía.

La frase del banquero italiano encierra dos de las claves que han gobernado la acción de los bancos centrales. Primero, que el intervencionismo ganaba a la ortodoxia, es decir, que si los bancos centrales tenían que trascender su papel para intervenir de forma más activa, lo harían. Y segundo, que no solo influye en la economía lo que se hace, sino también lo que se dice.

De esa forma, las palabras de Draghi bastaron para tranquilizar a todo el que tuviera dudas de que el euro podía estallar. "Créanme, será suficiente", dijo Draghi, y cumplió. Sin embargo, la palabra se transforma en una nueva herramienta, que puede usarse bien, pero también puede usarse mal, un arma de doble filo.

> De Guindos adelanta que la bajada de los tipos será de 25 puntos básicos, aunque reina la prudencia ante una segunda bajada en verano

> “Juan José Fernández-Figares:
>
> El escenario de este tiempo no es normal, lo normal es que los tipos estén a estos niveles y, de hecho, las empresas han ganado dinero con estos tipos y la economía ha crecido”

Christine Lagarde, la actual presidenta del Banco Central Europeo, lo comprobó de primera mano con su primera reacción al extenderse la pandemia de covid-19 en 2020. “Nadie puede pensar que los bancos centrales pueden estar en la primera línea de la respuesta”, dijo Lagarde y añadió que el BCE "no está para reducir primas de riesgo". Fueron sus palabras y no sus acciones las que condujeron a un shock bursátil y, de hecho, el Ibex35 tuvo ese mismo día, el 12 de marzo de 2020, la peor sesión de su historia, con una caída del 14%.

Lagarde rectificó al rato de esas declaraciones y afirmó que estaba "totalmente comprometida a evitar cualquier fragmentación en un momento difícil para la zona euro". Así que, desde la época de Draghi, se puede decir que el BCE y sus dirigentes son esclavos de lo que dicen y dueños de lo que callan.

Desde hace meses, la institución monetaria viene anticipando una bajada de tipos en verano, con datos que avalan dicha idea, pero con otros que la desautorizan. No obstante, el sentido común y los anuncios persistentes por parte del BCE invitan a pensar que no habrá marcha atrás y que, en efecto, se producirá una bajada de los tipos. La inflación media en la eurozona se sitúa ahora en el 2,4%, según los datos de abril que recoge Eurostat, mientras las expectativas de crecimiento son débiles, sobre todo para el motor de la Unión Europea, Alemania.

De ese modo, si bien es cierto que los economistas reclaman un estímulo para la economía, la inflación aún no se encuentra en el objetivo del 2%, aunque se acerca poco a poco. Sin ir más lejos, hay que recordar que en febrero de 2023 se alcanzó una inflación media del 8,9%, récord hasta la fecha.

Para afrontar esa escalada, el BCE actuó con firmeza: el tipo de interés de las operaciones principales de financiación y los tipos de interés de la facilidad marginal de crédito y de la facilidad de depósito se situaron en apenas unos meses en el 4,50%, el 4,75% y el 4,00%, respectivamente.

Hay que decir que Europa, frente a otros lugares del mundo, cuenta con una particularidad que dificulta aún más su gestión: hay un solo Banco Central Europeo, pero la situación de cada país miembro es diferente. Por tanto, lo que a un país le favorece, a otro le puede perjudicar. Siguiendo con los dichos populares, diríamos que "nunca llueve a gusto de todos".

Sin embargo, hay consenso acerca de una previsible bajada de tipos. El economista y profesor José Carlos Díez afirma a Capital que "esta fase es más fácil", porque se da por sentado que el BCE irá reduciendo los tipos, puesto que la situación macroeconómica así lo requiere y la ortodoxia perdida vuelve a ser válida.

"La bajada la están gestionando mejor, pero hay que añadir que Lagarde es más de bajar que de subir", subraya Díez. Para Juan José Fernández-Figares, director de gestión de IICs en Link Securities, "en junio va a primar la debilidad de la economía europea frente a un repunte de la inflación". Por otra parte, admite que el comportamiento de la economía ha sido mejor del esperado en el primer trimestre del año, en tanto que la eurozona arrastraba dos trimestres consecutivos de crecimiento negativo.

En ese aspecto, Fernández-Figares resalta que los anuncios sobre la bajada

de tipos ignoraron esos datos positivos: "Cuando anunciaron las bajadas de tipos no lo tuvieron en cuenta, pero sí es verdad que, a pesar de ese crecimiento, la economía de la eurozona sigue débil".

Por tanto, lo dicho obliga al BCE a cumplir su palabra ya que, como dice el economista José María O'Kean, "se espera que la inflación se siga conteniendo poco a poco". En ese aspecto, lo que cabe preguntarse es cuánto. Los tres expertos consultados coinciden en que la bajada será de 25 puntos básicos, algo que ya avanzó el propio vicepresidente del BCE, Luis de Guindos en los últimos días de mayo.

"Estamos adoptando un enfoque prudente, que favorecería una reducción de 25 puntos básicos", explicó el dirigente español. La prueba de que la hoja de ruta no está clara es que no se espera otra reducción en julio y que, de producirse, no tendría lugar hasta septiembre, pero para entonces puede haber otros datos que aconsejen una actuación diferente.

Por tanto, para los expertos esta decisión tiene que ver más con los anuncios que se han ido haciendo y con la idea de normalizar unos tipos que se encuentran en un nivel alto, con el objetivo de domar la inflación. O'Kean subraya que bajar los tipos ahora es "un aviso, una señal de que esto parece estar controlado y de que vamos a entrar en una secuencia de más moderación".

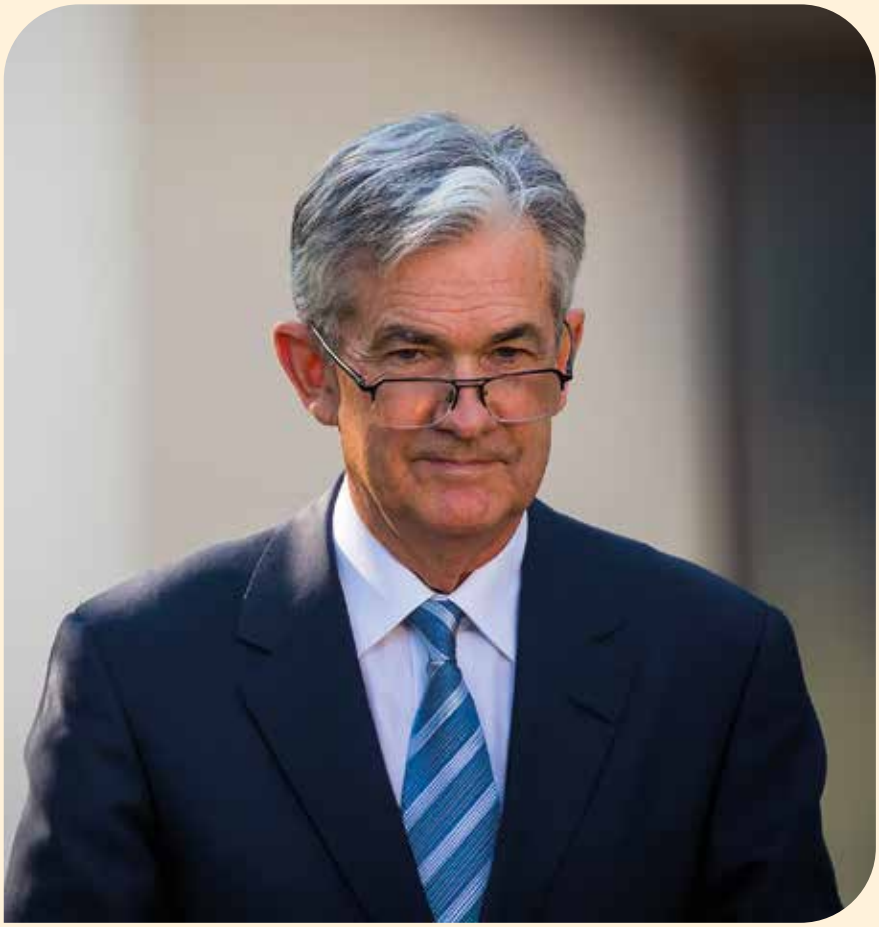
Para Díez, la razón de reducir los tipos 25 puntos básicos y no 50, que sería "más de lo esperado", responde a esa mejora de los datos macroeconómicos. De esa forma, el economista considera que la coyuntura económica "quita presión" a Lagarde frente a la exigencia de tomar una determinación más agresiva.

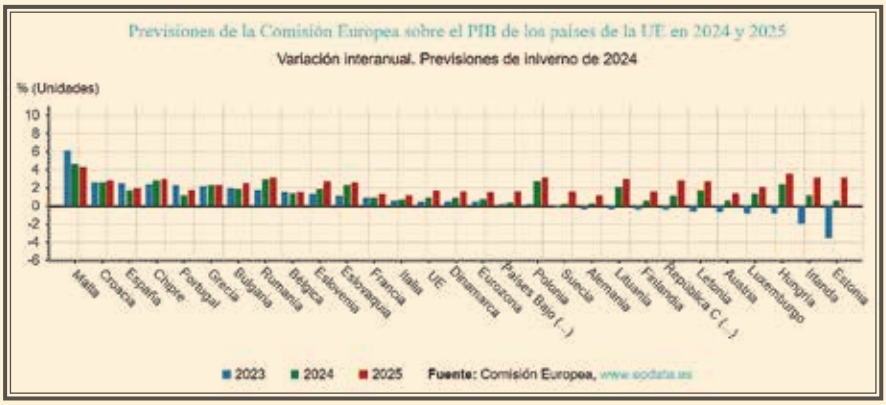
En su caso, cree que la clave está en "anticipar el giro" de la política monetaria. El BCE lo ha establecido claramente en junio, aunque para Díez la bajada llega tarde, en contraposición con las subidas de tipos que, si bien también estima que se produjeron después de lo debido, fueron más lejos de lo necesario: "Se pasaron de frenada", indica.

BAJADA DE TIPOS = ¿INFLACIÓN AL ALZA?

Otra cuestión que puede plantearse es si esta bajada de tipos puede represen-

> **José María O'Kean:**
>
> Bajar los tipos ahora es "un aviso, una señal de que esto parece estar controlado y de que vamos a entrar en una secuencia de más moderación"





tar un riesgo para la inflación, que se aproxima al objetivo del 2%. "Dentro del BCE hay gente que no está de acuerdo y no les gustan las actuaciones de bajar tipos", advierte Fernández-Figares. "Esta gente no está por la labor de bajar ahora en junio, pero sí hay consenso para mandar un mensaje", prosigue.

El portavoz de Link Securities resalta, además, que el BCE "no puede meter el mecherazo" con sucesivas bajadas de tipos que, en teoría, podrían impulsar el gasto y la inversión y, con ello, los precios.

José Carlos Díez defiende otra postura, que la inflación se encuentra en niveles más razonables. "Yo creo que no van a hacerlo, pero si quieren bajar rápido, pueden bajar rápido, incluso al 3% o al 2,5% y con ello no habría ningún efecto sobre la inflación a corto plazo", sostiene.

O'Kean coincide en que "lo previsible es que no tenga mucho impacto", aunque es cierto que tiene el componente de cambiar la tendencia. "En la economía real, cuando bajan los tipos de interés se nota, pero al cabo del tiempo, no es inmediato", explica el economista. Sí que tiene influencia en los mercados financieros, pero estos ya lo descuentan, así que no debería haber un gran efecto, salvo que Lagarde optara por tomar otra decisión.

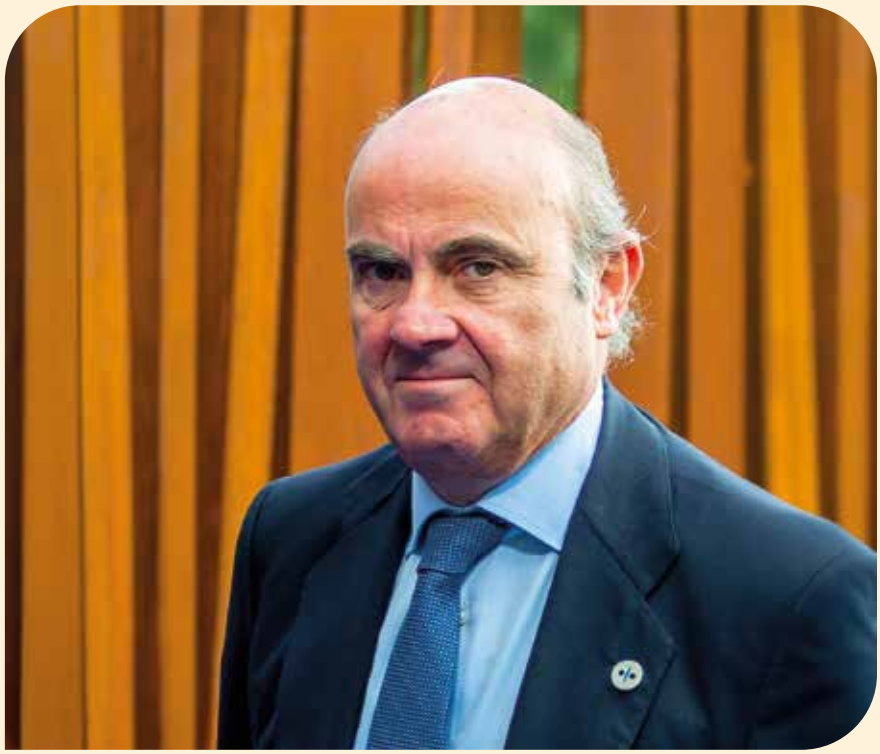
"25 puntos básicos no es mucho para que la gente cambie sus planes de inversión o de consumo en bienes duraderos", destaca O'Kean. Sin embargo, no niega que exista cierta duda, ya que varios países se encuentran cerca del pleno empleo y la demanda puede estimularse.

LA FED SE CONTIENE

Frente a la muy avisada hoja de ruta del Banco Central Europeo, se sitúa la incógnita de la Reserva Federal. "La Fed lo tiene más complicado", admite Fernández-Figares, quien señala que Estados Unidos se debate entre la bajada ahora o más tarde a causa de una situación económica robusta y una inflación que no se modera.

De tal modo, las circunstancias son muy diferentes ahora a como eran a finales de 2023, cuando se descontaban varias bajadas de tipos. Los indicadores macroeconómicos han ido desmintiendo esas expectativas que, como cuenta José Carlos Díez, hasta se giraron, en tanto que los escenarios dieron un vuelco y se llegó a hablar de una nueva subida de tipos.

> “José Carlos Díez:
>
> Yo creo que no van a hacerlo, pero si quieren bajar rápido, pueden bajar rápido, incluso al 3% o al 2,5% y con ello no habría ningún efecto sobre la inflación a corto plazo”

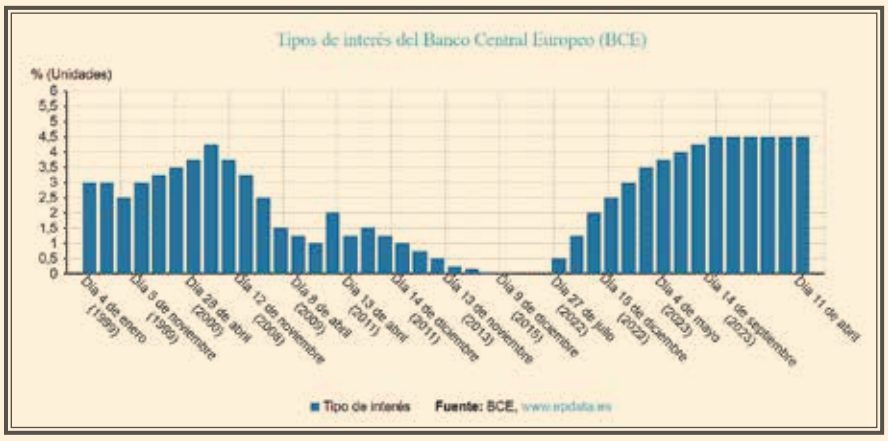


Ambos expertos sostienen que el panorama es bastante más complejo para Jerome Powell, presidente de la Reserva Federal. Fernández-Figares condiciona una bajada de tipos del dólar en septiembre a que durante el verano se produzca un proceso desinflacionistas y a que la economía estadounidense se ralentiza, "cosa que sería lo normal".

En este caso, la Fed irá a rebujo de las decisiones que tome el Banco Central Europeo, como excepción que confirma la regla, si bien es cierto que otros bancos han tomado la iniciativa en esta excepción, concretamente el Banco de Suecia y el de Suiza.

En todo caso, el experto de Link Securities se muestra crítico con el intervencionismo que los bancos centrales han abanderado en los últimos tiempos. "El escenario de este tiempo no es normal, lo normal es que los tipos estén a estos niveles", comienza, "de hecho, las empresas han ganado dinero con estos tipos y la economía ha crecido".

La correlación entre las políticas de la Fed y el BCE suele buscar la igualdad de condiciones entre ambas partes. El hecho de que Lagarde se adelante deja un contexto distinto, pero condiciona los siguientes movimientos. "Es de esperar que el euro se debilite frente al dólar", afirma Fernández-Figares. Ello tendrá un efecto inflacionista sobre las exportaciones, mientras que las importaciones, como la energía, que se valora en dólares, podrían encarecerse.



Díez valora en que el euro puede debilitarse frente al dólar, aunque en menor medida de lo que podría esperarse. "Podríamos tener un diferencial de tipos mayor a favor del dólar y una apreciación, pero de momento no se está viendo", recuerda.

O'Kean añade otra cuestión a tener en cuenta, que es que el capital busca activos norteamericanos a causa de que el dólar se aprecia. En todo caso, como dicen sus colegas, que se deprecie el euro en comparación con el dólar puede representar un aliento para la economía alemana, más dependiente de las exportaciones. Y a la vez, el valor de las importaciones podría elevarse, sobre todo en lo referente a aquellas materias primas valoradas en dólares.

La evolución de los tipos de interés en Estados Unidos está determinada por la evolución de las distintas variables macroeconómicas que ya se han mencionado, particularmente el crecimiento y la inflación. Sin embargo, la convocatoria de elecciones también influye, dado que, si se excluye la oportunidad de este verano, la Fed tendría tres ocasiones más para actuar sobre los tipos: septiembre, noviembre y diciembre. No obstante, los expertos descartan que se produzca ninguna decisión en noviembre, dado que la reunión está prevista para unos días después de las elecciones. Bajar tipos podría ser interpretado como una decisión con tintes políticos, algo de lo que suele huir la Reserva Federal.

En todo caso y visto que las circunstancias son cambiantes, septiembre ya se antoja como una ocasión distante, más aún las de noviembre y diciembre. Fernández-Figares recuerda que la Fed había anticipado 3 bajadas y, como hemos visto, solo sería posible que se produjeran en septiembre, noviembre y diciembre, con noviembre en duda. Así, solo habría espacio para dos bajadas, en cuyo caso sí se puede esperar que la Fed y el BCE vayan a la par, de manera que la moneda europea no sufra una depreciación excesiva. ◆

Tomás Fuertes, presidente de ElPozo Alimentación y Grupo Fuertes

"Cuando las personas ven en ti honestidad y seriedad, confían en ti y en tu proyecto"

La alimentación se encuentra en el centro de las miradas por el incremento de los precios que se ha producido en los últimos tiempos. El presidente del Grupo Fuertes y de ElPozo Alimentación, Tomás Fuertes, analiza en esta entrevista en Capital la actualidad de su empresa, que acaba de cumplir 70 años, y los retos que afronta el sector de la alimentación.

Mario *Talavera*

¿Cómo ve la economía española? ¿Cómo cree que está evolucionando este ejercicio 2024?

Los últimos dos años han estado marcados por grandes desafíos y una persistente incertidumbre económica. A pesar de ello, esta semana leía titulares en diversos medios que indicaban un crecimiento del 0,7 por ciento en el primer trimestre de 2024, impulsado por la inversión, el consumo, las exportaciones y el turismo. Unos datos positivos que nos permiten seguir con nuestra hoja de ruta basada en la reinversión y la innovación, y que nos animan a ser optimistas y enfocar el futuro con ilusión.

El consumo está resistiendo como una de las mayores fortalezas del crecimiento económico. ¿Cree que hay riesgo de que dicho consumo se deteriore?

El sector alimentario es un refugio en tiempos de crisis, ya que proporciona productos y servicios indispensables que son esenciales para la vida diaria. En nuestro grupo nos preparamos constantemente para mejorar y adaptarnos, invertimos en nuestra marca, en procesos e innovación para satisfacer las necesidades de los consumidores. Buscamos agregar valor en la experiencia de compra y consumo, y nos adelantamos a los cambios en las políticas de sostenibilidad. En un mercado maduro, el crecimiento depende de la innovación, mejora nutricional y nuevas soluciones alimentarias que satisfagan la demanda, la única manera de crecer es a través de la diferenciación.

En los últimos tiempos hemos visto capítulos polémicos entre retailers y fabricantes como el que protagonizaron Pepsico y Carrefour. ¿Cómo afronta ElPozo el continuo crecimiento de la marca blanca? ¿Es un desafío o una oportunidad para crecer?

ElPozo Alimentación, como una empresa marquista, ha conseguido que ElPozo sea la insignia más presente en los hogares españoles gracias, fundamentalmente, a que posiciona al consumidor en el centro de todas sus decisiones, ofreciéndole soluciones de alta calidad, innovadoras, nutritivas y con una excelente relación calidad-precio. Somos conscientes de que la decisión reside en el cliente, por ello seguimos trabajando por brindar propuestas competitivas, sostenibles, saludables y accesibles que hagan que el consumidor nos elija frente a otras opciones.

> "La única manera de crecer es a través de la diferenciación"

> "Hemos revisado los procesos productivos para el uso óptimo de los recursos"

¿Cómo ha hecho frente la compañía a la espiral inflacionista?

Centrándonos en ser lo más eficientes posible, utilizando políticas de gestión orientadas al ahorro, a eliminar el desperdicio y al uso de energías renovables y un largo etcétera de actuaciones que nos han permitido seguir comercializando nuestras soluciones de alimentación a precios muy competitivos y con una calidad excepcional.

Tanto la sostenibilidad en general como el bienestar animal en particular son temas de actualidad ¿Cuál es la estrategia de la compañía en esos dos campos?

Nuestra compañía, que ha integrado la sostenibilidad ambiental en su ADN para afrontar los retos que tenemos por delante, sigue trabajando para dar respuesta a las crecientes demandas legislativas y sociales en esta materia y asume como reto principal alimentar al mundo de una manera sostenible para cuidar el planeta. Para ello, y como agentes del cambio, en los últimos años hemos revisado los procesos productivos para el uso óptimo de los recursos, con un importante impulso a las energías renovables y, por tanto, una mayor protección ambiental. Los distintos proyectos que hemos desarrollado han contribuido a reducir la huella de carbono. Además, en ElPozo Alimentación contamos con una estrella Lean&Green, promovida en España por Aecoc, por haber reducido más de un 20 por ciento las emisiones en la cadena logística terrestre. También depuramos el cien por cien del agua utilizada en el proceso productivo, que posteriormente se usa para el riego agrícola.

Por otro lado, desde ciertos sectores del Gobierno han acusado al sector de "forrarse" con la inflación". ¿Cómo calificaría esas acusaciones?

Nuestra empresa se ha enfrentado a los retos de un mercado tan globalizado como el de la alimentación y ha hecho esfuerzos para no incurrir los efectos de la inflación en los productos y apoyar al consumidor, incluso a pesar de la escalada de precios de las materias primas y la energía. Nuestro principal objetivo desde hace varios años es evitar trasladar todo este incremento al consumidor y seguir ofreciéndole productos sanos, sostenibles y de alto valor nutricional con un precio competitivo. Puedo asegurar que hemos realizado esfuerzos significativos para mantener precios justos y continuar ofreciendo productos útiles, incluso a costa de reducir nuestros propios beneficios.

¿Comprende las protestas de agricultores y ganaderos? ¿Cuál es la solución para apoyarles y a la vez mantener la competitividad y los precios de cara al consumidor?

Todo lo que sea aportar más transparencia a la cadena y a la formación de precios es positivo y bienvenido. El campo se ahoga a causa de la falta de reglas políticas comunes. Como sector, estamos comprometidos con la creación de un sistema más sostenible de producción y distribución. No debemos olvidar la importancia de la ganadería y agricultura, ellas son las encargadas de que dispongamos de materia prima. Sin nuestros trabajadores del sector primario y la actividad que desarrollan, no podríamos llevar a la mesa del consumidor los alimentos que necesita, por ello es esencial darles una solución justa y accesible. A veces la regulación puede imponer costos adicionales a las empresas, por eso, creo fundamental buscar la eficiencia en este sentido para poder apoyar a los agricultores y ganaderos sin comprometer la competitividad y los precios para los consumidores.

> "Hemos realizado esfuerzos significativos para mantener precios, incluso a costa de reducir nuestros propios beneficios"

En un país en el que el 90 por ciento de las empresas no supera los tres años de vida, ¿qué supone para ElPozo Alimentación cumplir 70 años?

Para ElPozo Alimentación cumplir 70 años representa un logro en un entorno empresarial caracterizado por la alta tasa de mortalidad de las empresas. Este hito refleja la capacidad de nuestra organización para adaptarse, evolucionar y mantenerse relevante en el mercado. Estamos en más de 80 países de todo el mundo y, durante ocho años consecutivos, somos la marca más presente en los hogares españoles. En nuestra expansión e historia, hay dos factores que han sido determinantes: nuestro equipo humano, que es el alma de la compañía; y los consumidores, que han reconocido la excelencia y la seguridad de los alimentos de ElPozo.

La marca se acerca mucho al público de la mano del deporte y últimamente con figuras como Carlos Alcaraz. ¿Cuáles son los resultados de esta estrategia? ¿Cómo es el impacto social de la compañía?

ElPozo Alimentación nace en 1935 de unos orígenes muy modestos, con una pequeña tienda de comestibles en Alhama de Murcia, ubicada en la plaza de 'El Pozo Concejil'; de ahí toma el nombre la que hoy es una de las principales marcas de alimentación del mundo.

Fue en 1954, hace 70 años, cuando pusimos en marcha una fábrica de embutidos que propició el despegue de la compañía. Los valores con los que se creó esta empresa coindicen a la perfección con los principios que definen al deporte, entre los que destaco la fortaleza, honestidad, esfuerzo, trabajo en equipo, afán de superación... Desde ElPozo Alimentación pensamos que una alimentación apropiada y la práctica deportiva forman parte del mismo equipo para mantener una buena salud.

Para nosotros es tan importante el mundo del deporte que lo integramos en nuestra política empresarial y lo apoyamos desde hace 35 años con diversos patrocinios como el de ElPozo Murcia Fútbol Sala, el Equipo Paralímpico Español, La Vuelta Ciclista a España, La Vuelta Femenina, el Club de Fútbol Alhama ElPozo y el campeonato de Motocross español y europeo. Nuestro palmarés de apoyos internacionales compuesto por FCI Levadia Tallinn, el equipo de fútbol sala portugués Os Belenenses y la asociación deportiva francesa de rugby Tournefeuille. Además, contamos con figuras como Carlos Alcaraz y Olga Carmona como embajadores de nuestra marca.

Recientemente se ha conocido la entrada de la compañía en la antigua Marina D'Or. ¿Cuál es el planteamiento del Grupo a la hora de entrar en el negocio turístico?

Las inversiones realizadas en la división hotelera y la alianza con grandes cadenas del sector contribuyen a crear nuevas oportunidades económicas y a promover un impacto positivo local, así como a revitalizar la actividad turístico-cultural de nuestro país, un destino con gran potencial. Además de la importante inversión que hemos realizado en Magic World Resort (Castellón) y en Magic Natura (Alicante), junto a nuestro socio Magic Costa Blanca, tenemos a Grupo Barceló que nos gestiona seis establecimientos, cuatro de ellos situados en la Región de Murcia y otros dos en Alicante a Fergus Hotels que dirige un hotel en la costa murciana y Satocan que hace lo propio en Tenerife. La clave está en elegir a socios solventes y reputados con los que nos sintamos cómodos.

¿En qué se ha fijado el Grupo Fuertes a la hora de diversificar sus negocios? ¿Por qué entrar en el turismo o en el sector inmobiliario?

Grupo Fuertes es un holding empresarial de capital cien por cien español y de origen familiar que gestiona más de veinte empresas y basa, además, su actividad en los pilares marca España: gastronomía, turismo y deporte. Aunque, nuestro core business es el agroalimentario, que supone un 80 por ciento de nuestra diversificación, exploramos de manera modesta la hostelería y el ocio, entre otros sectores. En Grupo Fuertes definimos nuestra misión, visión y valores hacia un modelo de gestión empresarial sostenible que dé respuesta a todos nuestros grupos de interés.

> "Las inversiones realizadas en la división hotelera contribuyen a crear nuevas oportunidades económicas"

¿Cómo se define Tomás Fuertes como empresario? ¿Cuáles son sus aprendizajes durante este tiempo al frente de la compañía?

He tenido la gran fortuna de poder dedicarme a mi verdadera pasión y vocación cuando las cosas se hacen con ilusión eso se nota y se transmite a tu entorno. Todas las personas que me conocen dirán de mí que yo nunca he trabajado, que me he pasado la vida divirtiéndome porque estar en la empresa y dirigir el talento de los profesionales que forman nuestro equipo me hace realmente feliz. Cuando las personas ven en ti honestidad y seriedad, confían en ti y en tu proyecto. ◆

Perspectivas Macroeconómicas de España 2024-2025: La encrucijada económica

Raül *Guerra*

En un mundo marcado por la incertidumbre y la volatilidad, España se encuentra en una encrucijada económica en el presente ejercicio. Con una serie de factores tanto internos como externos que influyen en el desempeño y en la capacidad de creación de riqueza, nuestro país se enfrenta tanto a desafíos significativos como a oportunidades reales de crecimiento.

Para comprender completamente las perspectivas macroeconómicas de España, es crucial analizar detenidamente las proyecciones proporcionadas por diversas instituciones financieras y organizaciones internacionales, desde el BBVA hasta la propia Comisión Europea (CE). Estas entidades ofrecen una variedad de perspectivas sobre aspectos clave como el Producto Interior Bruto (PIB), el empleo, la deuda, el déficit público y la inflación, con un cierto consenso en sus estimaciones.

España crecerá más que el resto de los países europeos, pero este crecimiento no le permitirá ni eliminar el déficit, ni avanzar hacia el concepto de pleno empleo, ni reducir su deuda pública. En este análisis, examinaremos en profundidad cada uno de estos aspectos y sus implicaciones en la economía española en 2024 y 2025 con las previsiones de Funcas, BBVA, Gobierno, Comisión Europea y Equipo Económico.

LA HORQUILLA DE CRECIMIENTO DEL PIB, ENTRE EL 1,8% Y EL 2,1%

El crecimiento económico es el principal indicador fundamental del estado general de la economía de un país. En nuestro territorio, según las proyecciones de distintas fuentes, se espera que el crecimiento del PIB se ralentice ligeramente en 2024, oscilando entre el 1,8% y el 2,1%. Estas proyecciones sugieren que la economía española afrontará vientos en contra en el próximo año, lo que podría afectar a su capacidad para mantener un crecimiento firme y robusto.

Carlos Ocaña, director general de Funcas

> “El panel de Funcas pronostica una inflación del 3,2% en 2024, cifra que se moderará al 2,3% el año que viene.

Ricardo Martínez Rico, presidente de Equipo Económico

BBVA ha sido el analista con la revisión más alta al alza, con un pronóstico de avance del PIB del 2,1%. Esta revisión se debe a varios factores, como el descenso en los precios del petróleo, el gas y la electricidad, así como una política fiscal más expansiva y la ejecución acelerada de los fondos Next Generation EU (NGEU).

Esta perspectiva optimista del banco español sugiere que la economía española podría experimentar un impulso en el año en curso, aunque persisten riesgos e incertidumbres que podrían influir en el resultado final. La Comisión Europea (CE), que estima cifras similares a BBVA, considera que éste se verá impulsado principalmente por la demanda interna y una resiliencia en el mercado laboral.

Equipo Económico, por su parte, estima que este año el crecimiento del PIB se moderará al 2,2%, frente al 2,4% de 2023. "El consumo de los hogares y las exportaciones seguirán siendo los principales contribuyentes, mientras que se espera que la inversión gane peso", señalan. Para 2025, la firma pronostica un incremento del 1,9% en la capacidad de generación de riqueza de la economía española gracias a la inyección de liquidez de los fondos europeos y el repunte del consumo privado.

En general, las previsiones para el crecimiento del PIB en 2024 varían ligeramente entre las diferentes instituciones, pero todas sugieren un mismo futuro: crecimiento moderado, pero sólido. Sin embargo, dadas las tensiones geopolíticas que se fraguan por todo el mundo y la volatilidad de los mercados financieros, persisten riesgos y desafíos que podrían influir en el resultado final.

EMPLEO

Otro de los indicadores clave para el estado de la economía de un país es el mercado laboral, ya que es fundamental para el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento sostenible. Según Funcas, se espera una continuación del ciclo de creación de empleo en 2024, lo que conducirá a una reducción de la tasa de desempleo al 11,2% a finales del presente año y al 10,6% en 2025, una reducción del 0,9 y 1,5% respectivamente comparado con el cierre de 2023, según Statista.

> "Equipo Económico cree que la reducción de la tasa de paro no será suficiente como para converger con Europa.

Estas proyecciones sugieren una mejora gradual en el mercado laboral, aunque la tasa de desempleo seguirá siendo relativamente alta en comparación con los años anteriores a la crisis de 2008.

BBVA indica que existe una mejora progresiva en la afiliación a la Seguridad Social desde octubre de 2023, lo que sugiere un avance en el empleo. Estos datos alentadores nos muestran una economía orientada a una recuperación sólida en términos de empleo. El dinamismo del mercado laboral continuará con una positiva evolución del empleo y una ganancia de poder adquisitivo. Si se produce este aumento, podremos verlo reflejado en otros indicadores como el PIB o la inflación.

La Comisión Europea se ha mostrado más cauta ante este indicador. Pese a que prevé un descenso en la tasa de desempleo, considera que la bajada no será tan considerable como nos muestran otras fuentes de información. Por su parte, refleja un descenso de hasta el 11,6% en 2024 y el 11,1% en el 2025. Versión optimista, pero más gradual.

Equipo Económico, por su parte, pronostica que los "desequilibrios del mercado de trabajo español" lastrarán el proceso de convergencia de España con el resto de Europa en términos de empleo. Como consecuencia, la tasa de paro se reducirá solo hasta el 11,8% este año y al 11,6% el siguiente.

Reuniendo el compendio de fuentes de información, encontramos que la tasa

de empleo para finales de 2024 oscilará entre el 11,2 y el 11,9%, mientras que, en 2025, las cifras fluctuarán entre el 10,6 y el 11,1%. Pese a que las cifras son alentadoras, seguirán persistiendo desafíos como la precariedad laboral o reducir aún más el volumen de parados que requerirán de medidas políticas adicionales.

DEUDA Y DÉFICIT PÚBLICO

Según las proyecciones de Funcas, el crecimiento del PIB favorecerá el descenso de la ratio de déficit público hasta el 3,2% del PIB en 2024, con una disminución adicional en 2025. Al seguir existiendo un desequilibrio en las cuentas públicas de España, la deuda en circulación seguirá aumentando, pero su peso sobre el conjunto de la economía nacional se moderará al 106,2% del PIB en 2024, cayendo por debajo del 105% en 2025. Estas proyecciones sugieren una mejora gradual relativa en la situación fiscal de España en los próximos años.

BBVA, por su parte, espera un ajuste del componente estructural del déficit público en 2025, lo que llevaría este indicador hasta el 2,9% del PIB a finales del año siguiente. Sin embargo, la entidad prevé que la deuda pública aumente como resultado del tímido ajuste en las cuentas públicas y la ligera desaceleración económica.

La Moncloa espera que el déficit público disminuya hasta el 3% del PIB en 2024, cumpliendo así con el Pacto de Estabilidad y Crecimiento de la UE. Además, la previsión en 2025 se sitúa en el 2,5%. Esta estrategia fiscal permitirá a España, previsiblemente, reducir su déficit estructural, alcanzando en 2025 un superávit fiscal primario (excluyendo los intereses de la deuda). La reducción de la ratio entre deuda y PIB se mantendrá, con una disminución al 105,5% en 2024 y al 104,1% en 2025.

> “BBVA es moderadamente optimista y cree que el PIB podría crecer un 2,1% este año, frente al 2,4% registrado en 2023

Jorge Sicilia, director de BBVA Research y economista jefe de Grupo BBVA

La Comisión Europea (CE) proyecta que el déficit público seguirá disminuyendo hasta el 3% del PIB en 2024 y al 2,8% en 2025, en línea con el compromiso con la estabilidad fiscal adoptado por los países miembros. Además, se espera que la relación entre deuda y PIB disminuya gradualmente aún más en 2025 hasta el 104,8%, lo que indica una mejora en la situación de endeudamiento del país.

Equipo Económico, por último, calcula que el déficit se situará en el entorno del 3,5% del PIB este año, con una significativa “fragmentación politica”. El desequilibrio se moderará al 3%, señalan, en 2025, en línea con las reglas fiscales europeas.

A modo de resumen, podemos afirmar que las proyecciones indican una disminución de la ratio de déficit público, que se espera que se sitúe entre el 2,9% y el 3,2% del PIB en 2024, con una reducción adicional inespecífica en 2025. Por el lado de la deuda pública, también se espera que disminuya, aunque sigue siendo alta, con estimaciones que van desde el 104,1% hasta el 106,2% del PIB en 2024. Estas proyecciones sugieren que la situación fiscal de España seguirá siendo una preocupación para este año, aunque se espera una mejora gradual en los próximos ejercicios.

INFLACIÓN

Según las proyecciones de Funcas, se espera una desescalada gradual del índice de precios al consumidor (IPC) en 2024, con un incremento del 3,2% en términos anuales. Para 2025, se proyecta una desinflación más pronunciada, con un IPC avanzando un 2,3%, acercándose al objetivo del Banco Central Europeo (BCE).

BBVA espera una inflación del 3,1% en 2024, lo que supone un descenso respecto a las previsiones anteriores. Esto lleva al Banco Central Europeo (BCE) a reducir la tasa de interés de política

> La Comisión Europea estima que España cumplirá este año el objetivo de déficit del 3%.

Ursula Von Der Leyen, presidenta de la Comisión Europea

monetaria antes de lo previsto. Para 2025, se espera que la inflación continúe retrocediendo, alcanzando el 2,3%.

Según lo anunciado por La Moncloa, también se espera una progresiva desaceleración de la inflación, lo que permitirá seguir mejorando el poder adquisitivo de los ciudadanos.

Por su parte, la Comisión Europea prevé que la inflación general mantenga su tendencia a la baja, disminuyendo hasta el 3,1% en 2024 y alcanzando el 2,3% en 2025. Esta disminución se atribuye principalmente a la moderación de los precios de los componentes no energéticos y alimentarios, así como a la eliminación gradual de las medidas gubernamentales relacionadas con la energía.

Por último, Equipo Económico calcula que el IPC se situará en el 3,1% este año, moderándose al 2,3% el año que viene. "Las presiones inflacionistas persistirán", señala la firma, que puntualiza que el nivel de aumento de precios "seguirá por encima del objetivo del 2% a medio plazo del BCE".

En resumen, las previsiones para la evolución de los precios son generalmente positivas, previendo una desescalada gradual de la inflación en 2024, con tasas que oscilan entre el 2,3% y el 3,3%, antes de una disminución mayor en 2025. Esta tendencia a la baja en la inflación permitirá seguir mejorando el poder adquisitivo de los ciudadanos y facilitará una política monetaria más flexible por parte del BCE.

CONCLUSIONES

En conclusión, las previsiones macroeconómicas para España en 2024 sugieren un panorama mixto, con indicadores moderadamente positivos en áreas como el crecimiento económico o el empleo y algo menos optimistas en la deuda pública y la inflación. En el contexto global y geopolítico, no obstante, también persisten desafíos y riesgos persistentes como las tensiones geopolíticas, que pueden alterar el rumbo económico, no solo de España, sino del mundo.

Si bien se espera un crecimiento económico moderado en la presente campaña, persisten factores tanto internos como externos que podrían influir en los próximos resultados. La gestión efectiva de la deuda y el déficit público, así como la contención de la inflación, serán fundamentales para mantener la estabilidad económica a largo plazo. En última instancia, el éxito económico de España en 2024 dependerá de la capacidad del Gobierno y las instituciones económicas para abordar los desafíos vigentes y futuros de manera efectiva y aprovechar las oportunidades de crecimiento. ◆

Antonio **Sánchez**
Senior account executive de Cloudera

Transformando el sector financiero a través de la IA

El sector financiero es uno de los mercados que experimenta cambios constantes, bien debido a irrupciones tecnológicas, a nuevas regulaciones o por la necesidad de atender las demandas de sus clientes cada vez más digitales. Para que las compañías de servicios financieros tengan éxito, a día de hoy, necesitan encontrar un equilibrio efectivo entre fomentar la innovación y reducir costes.

Este tipo de compañías siempre se han caracterizado por implementar costosas soluciones de terceros para identificar dónde podrían obtener ahorros de costes. Sin embargo, el auge de la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (*machine learning* -ML-) está transformando este proceso, ofreciendo nuevas formas rentables de mejorar las operaciones financieras y la calidad de los servicios ofrecidos.

La aplicación del aprendizaje automático y la IA generativa permiten automatizar tareas, mejorar la productividad y reducir tareas manuales y repetitivas. Al invertir en estas tecnologías, las organizaciones financieras obtendrán una gran variedad de beneficios, como una mejora en la experiencia del cliente y con una mejor posición competitiva.

A medio plazo, el uso de esta tecnología podría ayudar a mejorar el control de costes en áreas como el cumplimiento, la gestión de riesgos y la seguridad. Por ejemplo, puede ayudar a adaptar los complejos requisitos regulatorios a las necesidades específicas de cada organización, extrayendo ideas clave de la extensa normativa.

De esta forma, sería más sencillo que las empresas de servicios financieros cumplieran con la regulación vigente. Además, la automatización de procesos y la posibilidad de crear informes regulatorios mediante IA generativa, no solo ahorra tiempo, sino que reduce significativamente los riesgos asociados a determinados procesos manuales.

Una vez tengan estas bases asentadas, las instituciones financieras pueden utilizar la IA para dar forma a su estrategia de negocio a largo plazo. Por ejemplo, la creación de una Base de Conocimientos Empresariales (EKB, por sus siglas en inglés) impulsada por tecnología generativa, mejoraría el papel de herramientas como los chatbots y ofrecerían respuestas instantáneas y personalizadas a consultas de clientes.

Adicionalmente, se podría mejorar la investigación a la hora de elaborar informes (mediante la recopilación, análisis y presentación de datos financieros y tendencias del mercado de forma automatizada), lo que redundaría en acelerar la toma de decisiones y una mejor evaluación de riesgos que optimizaría los rendimientos de las carteras.

> “Asegurar la calidad y accesibilidad de los datos es crucial, y las entidades deben comenzar a pensar y tratar los datos como un producto”

Ya sea automatizando procesos para mejorar la eficiencia operativa o creando chatbots impulsados por IA para optimizar el servicio al cliente, es evidente que la tecnología jugará un papel crucial en el abaratamiento de costes del sector financiero. El auge de la IA generativa ha creado revuelo en torno a todos los nuevos casos de uso que se pueden implementar y los beneficios que puede suponer para las compañías.

Pero, para obtener un valor real de esta tecnología, las empresas de servicios financieros deben tratar sus datos como un recurso clave. Asegurar la calidad y accesibilidad de los datos es crucial, y las entidades deben comenzar a pensar y tratar los datos como un producto. Para ello, es imprescindible garantizar un acceso flexible a los datos, bien sea desde entornos locales o desde la nube. Esto es lo que permitirá construir una infraestructura de datos fiable, algo que es imprescindible si queremos obtener respuestas de calidad de la IA.

Para lograr resultados óptimos y obtener valor real de la IA, es esencial proporcionar datos de calidad a estos modelos. Por eso, es un paso clave el desarrollo de una arquitectura de datos moderna. Esto facilitará a las empresas de servicios financieros la integración de tecnologías como la IA en sus procesos de toma de decisiones y las preparará para toda la innovación que está por llegar, dando forma a la estrategia a corto, medio y largo plazo. ◆

Alicia Asín, CEO de Libelium

“La ciudad del futuro tomará decisiones basadas en datos y no en ideologías”

María *Bredi*

Fundada en 2006 en Zaragoza, Libelium es una empresa tecnológica española dedicada al diseño de soluciones inteligentes para ayudar a empresas y ciudades a ser más sostenibles. Para ello, diseñan y fabrican hardware y un kit completo de desarrollo de software para redes de sensores inalámbricos, con el fin de que los integradores de sistemas, ingeniería y consultorías puedan ofrecer soluciones fiables de IoT (‘Internet de las cosas’), comunicaciones M2M y smart cities con un tiempo mínimo de comercialización.

Entre sus últimos proyectos, destaca haber sido la empresa encargada de diseñar e implantar la Zona de Bajas Emisiones (ZBE) de Cartagena (Murcia), con tecnología basada en datos y en IA y sin alterar el paisaje urbano. También han presentado ’grid360’, el gemelo digital que permite mejorar hasta en un 30% la eficiencia en el transporte de energía con IoT, y se encuentran inmersos en mejorar la ciberseguridad en infraestructuras de gestión de agua. La solución propuesta combina diferentes tecnologías como IA, IoT y Blockchain, y es capaz de prevenir ciberataques y detectar anomalías en tiempo real en estas infraestructuras esenciales.

Además, actualmente lideran un proyecto de innovación en Cataluña basado en Inteligencia Artificial (IA) para medir la huella del tráfico y mejorar la sostenibilidad ambiental, que desarrollará un modelo de inteligencia para analizar el impacto ambiental del tráfico en tiempo real.

"Con los datos obtenidos, incluyendo aspectos como el tipo de vehículo o su antigüedad, podremos contribuir de forma significativa a la reducción de la contaminación y a promover entornos urbanos más saludables. No debemos olvidar que, según la ONU, nueve de cada 10 personas en el mundo respira aire contaminado, lo que provoca hasta siete millones de muertes prematuras”, asegura Alicia Asín, cofundadora y consejera delegada de Libelium. Charlamos con ella.

> “Tenemos que reconciliar a los investigadores y académicos con el sector empresarial”

IA, ChatGPT, IoT, robótica, machine learning... ¿no cree que da un poco de miedo todo lo que trae consigo el mundo tecnológico?

Lo que da es esperanza, porque tenemos unas herramientas más potentes que nunca. Si somos capaces de utilizarlas al servicio de la humanidad, podremos superar todos los retos que tenemos. El aspecto tecnológico es algo de lo que hay que ocuparse, no preocuparse; hay suficientes ejemplos de todo lo que se puede hacer con inteligencia artificial y, desde luego, en Libelium somos un ejemplo de ello.

Nosotros utilizamos la tecnología para dar soluciones a ciudades y empresas que les permitan ser más eficientes, sostenibles y datocratizadas. Apostamos por ayudar a todos ellos a que puedan tomar decisiones más racionales basadas en datos. Para ello, hay que tener una fuente de datos fiable, ser capaz de interpretarla y visualizarla acordemente y predecir hacia dónde lleva esa información. Es decir, qué puedes hacer para cambiarlo y qué impacto van a tener en esos resultados.

¿Qué tecnología cree que es la más útil para el mundo empresarial?

Nosotros vemos una conjunción entre el potencial que tiene IoT -poder tener sensores y capturar información de cualquier cosa- con los gemelos digitales, que implica ser capaz de hacer una maqueta digital de cualquier cosa (desde el funcionamiento de una fábrica hasta cómo está moviéndose la contaminación del aire dentro de una ciudad).

Poder visualizar algo tan transparente a simple vista como el aire aporta muchísima información y ayuda a dimensionar el problema. Y a todo eso, una vez puedes capturar información donde antes era inviable, la puedes visualizar y jugar a simular qué pasa en diferentes escenarios. Ahí entra la Inteligencia Artificial, que es lo que nos permite ‘darle al play’ en ese gemelo digital y plantearnos múltiples opciones.

¿Considera que las compañías están bien preparadas para adaptarse a este mundo en constante cambio y evolución digital?

Las grandes empresas, sí, pero las pequeñas, no. España es un país de pymes, sobre todo de ‘micropymes’. Cuando decimos que la tecnología está cada vez más democratizada hay que entender qué significa eso. Es cierto que las

empresas más pequeñas aún tienen problemas del día a día que no están relacionados con la parte de digitación. Por tanto, es bastante complicado hacer calar ese mensaje en ellas.

Los fondos europeos, ¿son una oportunidad perdida?

Como todas las convocatorias de fondos en este sentido, creo que lo que no termina de funcionar es el nivel de gestión burocrática que realizan las pymes, que en muchos casos son micropymes, para poder acceder a estas ayudas.

Nosotros, por la parte de ciudades, trabajamos mucho con la Administración Pública y vemos que gran parte de la explicación de que haya fondos que no puedan llegar a las empresas reside en que la propia Administración no tiene la capacidad de escribir esas convocatorias que liciten esos fondos.

¿Cree que España puede liderar la carrera tecnológica global?

No, desgraciadamente no. En primer lugar, y empezando por lo más básico, tendríamos que hacer una transferencia real y una reconciliación entre el sector investigador y académico y el empresarial. Soy consciente de que es un problema muy complejo, porque existen muchas razones que provocan que esto no vaya acompasado, pero ahí estamos perdiendo oportunidades.

En segundo lugar, necesitamos un tejido empresarial más fuerte. Si no tenemos grandes apuestas, es muy difícil que lleguemos a liderar algo.

¿Cómo será la ciudad del futuro?

Tiene que ser una ciudad mucho más eficiente, que dialogue con las personas que habitan en ella. Cuando hablamos de 'smart city', todo el mundo se imagina algo súper futurista con coches voladores, repartidores con drones, robots que llevan a los niños al colegio y cosas así.

> "Una sociedad que no está informada y no sabe cuáles son los riesgos y las limitaciones es imposible que decida libremente"

Y, por supuesto, todo eso tiene cabida, pero también hablamos de una ciudad que sea 'vivible'. Es decir, que tenga una iluminación adaptativa en función de la climatología, que riegue cuando es necesario y no cuando esté programado, que pueda gestionar la movilidad de una manera inteligente... Y, además, debe poder hacerlo no desde un punto de vista en el que solamente nos dediquemos a llenar de sensores toda la ciudad, sino que lo hagamos con un cambio de paradigma en la conversación entre ciudadanía y administración.

¿Cómo? Tomando decisiones basadas en datos y no en ideologías. Si, además, se publica la evolución y las conclusiones, la ciudadanía recupera transparencia y confianza por parte de las instituciones.

¿Debemos preocuparnos por la privacidad en un entorno en el que el control es cada vez más exhaustivo? ¿No estaremos perdiendo libertad en todo este proceso de digitalización?

Precisamente, sobre esto hablo en mi libro 'Toma el control de tus datos', en el que proporciono herramientas para ser más libres y conscientes del entorno en el que nos movemos a través de ejemplos prácticos que permiten entender el

papel que juega la tecnología, tanto en nuestra vida privada como en nuestro entorno social.

En mi opinión, la libertad se consigue en el momento en el que se toman decisiones voluntariamente y, para ello, hay que estar informado. Ha habido un punto de ruptura en el que un día empezamos a consumir productos gratuitos en Internet sin planteárnoslo.

Por poner un ejemplo muy gráfico, si una mujer te ofrece una manzana por la calle, al margen de que te venga la historia de 'Blancanieves' a la cabeza, lo más probable es que te preguntes por qué la regala, dudando de su estado, y, por supuesto, desde la desconfianza. Sin embargo, en Internet abrimos el ordenador y empezamos a meternos un sinfín de artículos sin filtro. No nos lo planteamos, porque pensamos que ya pagamos una tarifa de datos y con eso es suficiente.

Lo que sucede es que tampoco nos lo esperábamos y de eso es de lo que tenemos que ser conscientes y recuperar. Todo esto lo he volcado en mi libro, pero no desde una visión tecnófila y pesimista, sino recuperando la idea de que una sociedad que no está informada y no sabe perfectamente cuáles son los riesgos y las limitaciones -que le puede suponer aceptar indiscriminadamente todo lo que se expone ante ella- es imposible que decida libremente.

¿Qué tecnologías cree que serán las que marcarán el desarrollo futuro de las economías?

La inteligencia artificial (IA) ya lo está marcando. Estamos viendo cómo las acciones de Nvidia están por las nubes, o cómo el dominio de quién puede utilizar determinados chips es un tema ya geopolítico... Y lo siguiente que va a suceder es que las propias materias primas directamente relacionadas con la fabricación de chips y semiconductores van a cobrar todavía, si cabe, más importancia en el futuro.

La mujer despunta en el mundo tecnológico, ¿cuál cree que es la razón principal de este incremento de la presencia femenina en grandes empresas del sector?

> "Utilizamos la tecnología para dar soluciones a ciudades y empresas que les permitan ser más eficientes, sostenibles y 'datocratizadas'"

Está habiendo una búsqueda activa. En los últimos años hablábamos de que tenemos, por un lado, el 'techo de cristal', y, por otro, la realidad es que existen muy pocas vocaciones en este sector que sean femeninas; y es cierto que hay menos mujeres que hombres. Son dos extremos del problema, el de las vocaciones hay que fomentarlo e inculcarles desde niñas que tienen las mismas oportunidades que los niños.

Además, los puestos con mejor remuneración y mayor responsabilidad, en muchos casos, van a estar relacionados con un background tecnológico. Con lo cual, si las mujeres se autoexcluyen de todos esos estudios, se van a estar autoexcluyendo también de esas futuras profesiones que se abran. Eso es algo a largo plazo.

En el otro extremo, en lo que respecta a cómo se deciden los puestos que se están ofreciendo hoy de manera más igualitaria, creo que muchas empresas, y cuanto más grandes, mejor, están haciendo los deberes en sus indicadores de diversidad e igualdad. Solo el hecho de forzarnos a buscar candidaturas femeninas, independientemente de que luego la persona mejor preparada sea un hombre, es un sistema ya más justo.

Libelium va camino de cumplir su mayoría de edad, ¿hacia dónde quiere dirigir la compañía su crecimiento?

Nacimos de la mano de los sensores, hemos sido una empresa que ha estado siempre muy cerca de la producción de los datos y sabemos el gran valor que tiene producir información fiable, precisa y segura a la hora de acceder a ella.

Ahora, 18 años después, y sin renunciar a nuestros orígenes, estamos virando hacia el análisis de esos datos y a ofrecer más valor añadido en torno a esos datos. Es un viaje desde la producción de los datos a esas recomendaciones. Por ilustrarlo con otro ejemplo, antes hacíamos sensores meteorológicos que podían medir la radiación solar, la velocidad del viento y la temperatura del ambiente.

Ahora también, pero además somos capaces de utilizar todos esos datos en un 'gemelo digital' y ser capaces de ayudar a una empresa que transporte electricidad a dimensionar de manera más eficiente su transporte de energía e incrementar la cantidad de energía que puede estar transportando cada hora, gracias a una mayor previsión de la capacidad que tiene esa línea.

¿Qué modelo de liderazgo desarrolla?

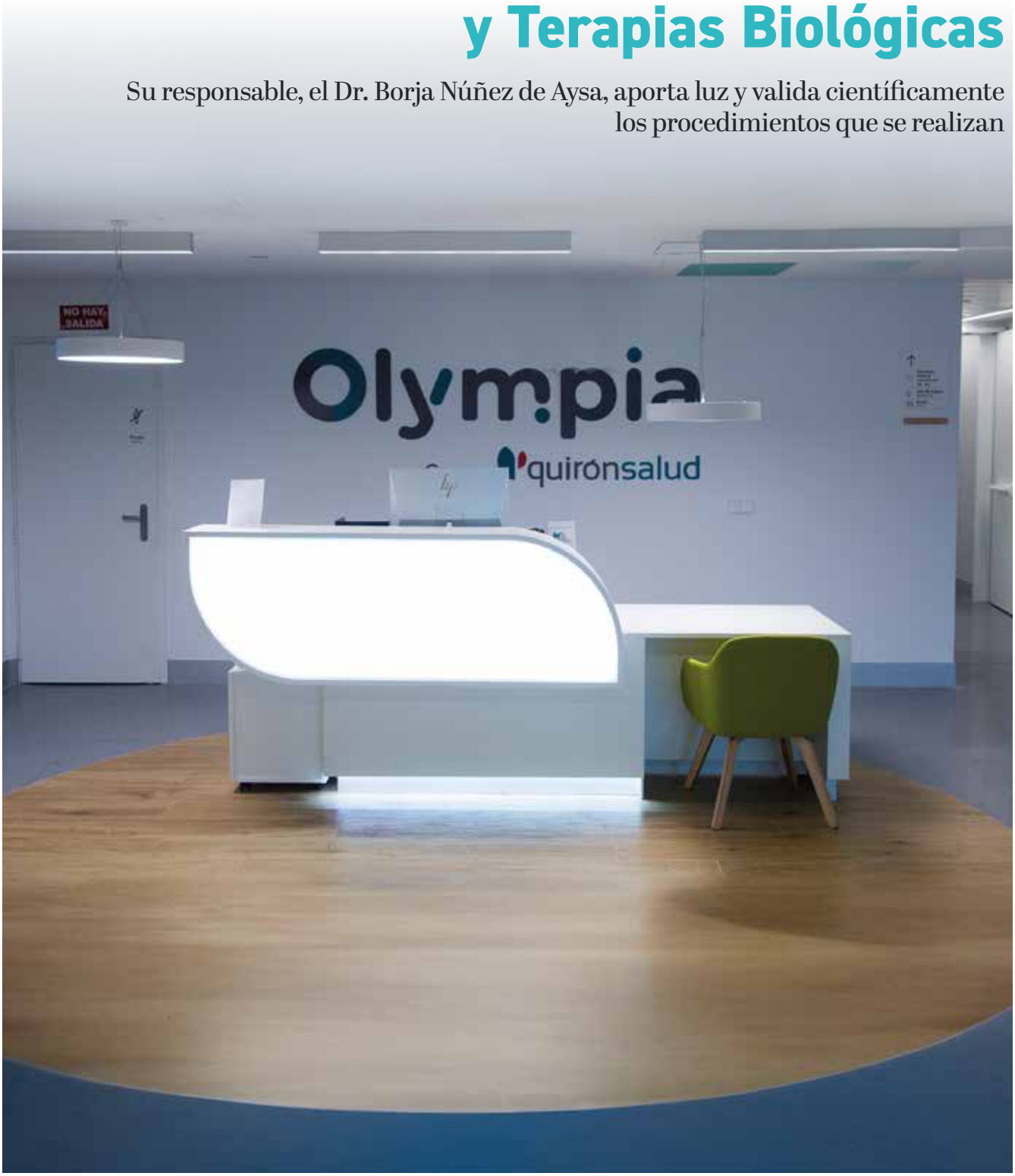
Creo en el concepto de 'predicar con el ejemplo' y diría que, para mí, el liderazgo debe ser ejemplar. Habrá otros que respondan que es más inspirador, pero creo que eso es una pregunta que habría que hacer al equipo. ◆

lifeStyle

lifeStyle

Olympia Quirónsalud, líder destacado en el ámbito global del Intervencionismo y Terapias Biológicas

Su responsable, el Dr. Borja Núñez de Aysa, aporta luz y valida científicamente los procedimientos que se realizan



Mónica *Maldonado*

En su afán de situarse como un centro médico-quirúrgico de referencia en España, Olympia Quirónsalud ha incorporado recientemente un sistema de última generación a su Unidad de Intervencionismo Ecoguiado y Terapias Biológicas, liderada por el doctor Borja Núñez de Aysa. Esta división es la encargada de valorar y realizar las terapias e infiltraciones, guiadas por técnicas de imagen, para las lesiones y patologías crónicas del aparato locomotor, así como para las deportivas.

Gracias a este novedoso dispositivo, denominado 'Angel' (en inglés), el especialista introduce la sangre del paciente en la máquina y, ella misma, gracias a un sistema de triple célula fotovoltaica que contiene, va seleccionando y apartando cada célula en diferentes jeringuillas para que los profesionales puedan formular el producto final que quieren para cada persona.

El doctor Núñez de Aysa, que acaba de regresar de una visita médica a uno de los mejores centros de terapias regenerativas del mundo, ubicado en Suiza, asegura que la experiencia ha resultado "muy interesante porque es un sitio de referencia a nivel mundial. Es uno de los hospitales más prestigiosos, y queríamos contrastar lo que llevamos aplicando durante este tiempo en Olympia y ponerlo en un plano internacional de vanguardia".

Junto al resto del equipo de la Unidad de Intervencionismo Ecoguiado y Terapias Biológicas, el Dr. Núñez de Aysa ha conocido de primera mano la sala de procedimientos y tratamientos del hospital suizo, además de haber tenido la ocasión de comparar los procedimientos que se llevan a cabo allí con los que se realizan en Olympia. "Ha sido muy satisfactorio ver que estábamos trabajando en la misma línea de investigación y que, incluso, aquí estamos por delante tanto en lo tecnológico como en el tratamiento integral y completo al paciente", destaca.

> "No nos olvidamos del paciente hasta que está perfectamente recuperado, le damos seguridad durante todo el proceso"

En ese sentido, asegura que la gran diferencia que han observado, y que "pone en valor el trabajo realizado en Olympia, es el abordaje integral del paciente, es decir, un paciente habitual recibe un tratamiento y se va a su casa o, como mucho, luego recibe una consulta de seguimiento con su médico". Sin embargo, añade, en Olympia, la atención es multidisciplinar desde que "los acompañamos al gimnasio, explicamos todo al fisioterapeuta y ponemos en común un plan de acción y de recuperación de la persona tratada, contrastamos una segunda opinión con el cirujano, revisamos su biomecánica con el podólogo y nutrición con el especialista...".

Y añade que, "en definitiva, no nos olvidamos del paciente hasta que está perfectamente recuperado, le damos seguridad durante todo el proceso". "Hemos mejorado el tratamiento del síntoma, y es ahora cuando más nos preocupa la causa que lo ha producido, para asegurar el éxito de dicho tratamiento", señala Núñez de Aysa.

El doctor Borja Núñez de Aysa, responsable de la Unidad de Intervencionismo Ecoguiado y Terapias Biológicas de Olympia Quirónsalud

> El sistema '*Angel*' implementado por el centro es capaz de formular plasma rico en plaquetas y agiliza la terapia regenerativa

Por tanto, el facultativo subraya que el equipo médico está dedicando un tiempo y un esfuerzo notable "a nivel personal y profesional" para que el proyecto salga adelante: "Está teniendo unos resultados muy buenos y los pacientes están recibiendo un tratamiento y una atención de una calidad completamente por encima de lo normal. En Olympia, al ser este un proyecto relativamente nuevo, tratamos de cuidar todos esos detalles".

TRATAMIENTOS RIGUROSOS A NIVEL CIENTÍFICO

Respecto a los procedimientos que están realizando a día de hoy, el Dr. Núñez de Aysa afirma que han comprobado, de forma científica en el laboratorio, que los tratamientos biológicos aplicados son absolutamente rigurosos en cuanto al contaje plaquetario y añade que ha resultado "muy positivo" ponerlo en común fuera de España. "Nos hemos dado cuenta de que, hoy en día, ya tenemos esa evidencia científica para todos estos tratamientos que ofrecemos como regenerativos, células madre... Estaban un poco en un limbo, es decir, ni el paciente ni el profesional tenían esa seguridad, pero ya podemos dársela desde el punto de vista científico", señala.

Así, sostiene que "hay mucha sombra en el mundo de las terapias regenerativas, pero ya estamos aportando luz. Por ejemplo, ahora ya se sabe quién es rico en plasma, es decir, sabemos que tenemos que llegar a infiltrar diez billones de plaquetas en una articulación. Por tanto, en la actualidad, tenemos la capacidad de medir en consulta el hematocrito basal del paciente, formular el procedimiento del mismo en los nuevos dispositivos y obtener el PRP indicado para poder infiltrar la cantidad exacta que la literatura científica avala como la correcta y que está teniendo tan buenos resultados".

Además, Núñez de Aysa apunta a que el centro médico-quirúrgico Olympia cuenta con la mejor tecnología, con máquinas que son capaces de contabilizar y establecer correctamente los tratamientos que el equipo médico está aplicando. "Estamos realizando estudios que se han situado a la vanguardia de las terapias regenerativas en nuestro país y que van a poder aportar luz y continuar con ese trabajo científico en este campo. ◆

IV Congreso 'Articulando el Deporte'

Durante el IV Congreso 'Articulando el Deporte', celebrado recientemente en la sede del Comité Olímpico Español y organizado por OAFI (Osteoarthritis Foundation International) junto los Servicios Médicos y la Fundación Atlético de Madrid y el Comité Olímpico Español (COE), el Dr. Borja Núñez de Aysa ha abordado las nuevas alternativas regenerativas en el deporte como el plasma rico en factores de crecimiento (PRGFs) y células madre.

En este sentido, el especialista ha indicado que las terapias e infiltraciones guiadas por técnicas de imagen para las lesiones y patologías del aparato locomotor y en todas las lesiones deportivas son las que tienen mayor demanda clínica y están obteniendo unos óptimos resultados.

Premios capital

Y SI 2024 ES TU AÑO

PRESENTA TU CANDIDATURA

Natalia Morales y Javier Ezquerro, fundadores de Myka Greek Frozen Yogurt

"Las soluciones creativas son la respuesta a los desafíos"

Mónica *Maldonado*

Fundada en 2023 por Natalia Morales y Javier Ezquerro, Myka Greek Frozen Yogurt es una heladería de yogur griego que se ha propuesto cambiar las reglas del sector, ofreciendo el auténtico yogur griego y apostando por la máxima calidad. Con un local ubicado en la madrileña calle de Ortega y Gasset, y con proyección a nuevas aperturas, el objetivo de la firma es dotar a cada barrio madrileño de un espacio al más puro estilo griego en el que puedan disfrutar de un producto natural y saludable y donde el cliente podrá encontrar una buena materia prima a un precio equilibrado, con un servicio cercano y de calidad.

"Los clientes quieren vivir experiencias que les sorprendan, la propuesta de valor es la que los convierte en recurrentes"

¿Cuál es vuestra trayectoria profesional antes de Myka?

Natalia Morales (N.M.): Soy chef repostera, con estudios especializados en París. Fundé Le Macaron Boutique, una de las marcas de alta repostería francesa con más prestigio de México y que cuenta con más de 40 tiendas en todo el país. No solo creé la marca, sino que desarrollé todas las recetas, la imagen y el marketing. En 2023, vendí mi participación en la empresa a mis socios para enfocarme en el desarrollo y crecimiento de Myka.

Javier Ezquerro (J.E.): Soy profesional del segmento de operaciones, con una trayectoria de 18 años como ejecutivo

en uno de los conglomerados más grandes de México (Grupo México). Los últimos 12 años de mi carrera transcurrieron en la industria del entretenimiento y la hospitalidad, en la séptima cadena más grande de cines a nivel mundial, como chief operating officer (COO) y responsable de gestionar una fuerza laboral de más de 10.000 empleados. Soy experto en operaciones, entrenamiento y planes de capacitación, marketing, manejo de alimentos y bebidas, finanzas corporativas y estrategia de negocios. Me apasiona la innovación y la gastronomía.

¿Qué motivos llevaron a la fundación de Myka Greek?

Nos inspiramos profundamente en la cultura y gastronomía de Grecia durante nuestras visitas al país. Queríamos trasladar la autenticidad del yogur griego tradicional a Madrid, creando una heladería que refleja la calidad y el sabor que experimentamos.

¿Cómo han sido los inicios?

Los inicios han sido muy emocionantes y acogidos con entusiasmo por los madrileños. Desde el primer día, hemos visto una gran aceptación del público, y rápidamente nos convertimos en un fenómeno viral en redes sociales. Ha implicado un grandísimo esfuerzo, pero ha valido la pena en su totalidad al ver la respuesta tan favorable de la gente.

¿Cuál es el valor diferencial de Myka Greek con respecto a la competencia?

Nuestro valor diferencial es el compromiso con la autenticidad y con la calidad. Nuestros helados están hechos artesanalmente, utilizando ingredientes auténticos que, además de estar deliciosos, aportan un valor nutricional. Es muy gratificante recibir mensajes y reseñas de gente que nos aseguran que es el mejor helado de yogur que han probado en su vida.

¿A qué atribuyen el éxito que está teniendo esta primera heladería?

Atribuimos nuestro éxito a la calidad de nuestro producto, la innovación constante en sabores y la experiencia única de sabor que ofrecemos, además de la creación de un espacio que transporta a nuestros clientes a Grecia.

¿Cómo valoran el ecosistema emprendedor en España?

Es una pregunta difícil. España es un país en donde existen grandes profesionales y existe una comunidad muy vibrante de profesionales en todos los sectores y eso ayuda a contar con excelentes empresas que ayudan a materializar nuestras ideas. No obstante, consideramos que podrían existir mayores estímulos fiscales para los que arriesgan su patrimonio en generar negocios y crear fuentes de empleo.

¿Cómo ven la situación del sector de la restauración en España?

El sector de la restauración en España es altamente competitivo y dinámico. A pesar de los retos, vemos una gran oportunidad para innovar y ofrecer productos que destaquen por su calidad y originalidad.

Próximos retos, objetivos...

Nuestro principal reto es continuar nuestra expansión tanto en Madrid como internacionalmente. Además, estamos trabajando en la estructuración de nuestro sistema de franquicias para llevar MYKA a más lugares en el mundo de la mano de nuestro partner en franquicias GNF Worldwide.

¿Qué consejos darían a aquellas personas que quieran emprender un negocio?

El consejo más importante es tener pasión por lo que haces. Además, es crucial hacer una investigación exhaustiva del mercado y poder generar experiencias que sorprendan a los clientes, y la propuesta de valor tiene que ser suficientemente buena para convertirlos en clientes recurrentes.

¿Cuál es su máxima cuando vienen malos tiempos?

Nuestra máxima es “perseverar con pasión”. En tiempos difíciles, es crucial mantener el enfoque y la pasión por tu visión, buscando siempre soluciones creativas a los desafíos.

¿Cómo definiría su visión de futuro en una frase?

“Nuestra visión de futuro es llevar MYKA a cada rincón del mundo’, ofreciendo siempre la máxima calidad y una experiencia única.” No hay mejor sentimiento que ver la sonrisa de nuestros clientes cuando prueban nuestro helado. ◆

POLINESIA FRANCESA

La búsqueda del eterno paraíso

Pedro *Madera*

No es ficción. Tahití y sus islas vecinas siguen siendo el destino más deseado en cualquier listado de 'Islas Paraíso'. Huahine, Raiatea, Bora-Bora, Teitaroa o Moorea son nombres que invitan a un viaje distinto. Su historia y su presente lo convierten en un destino tan deseado como cargado de contradicciones. Estamos en el Pacífico más salvaje y, a la vez, el más sofisticado gracias a un toque francés.

Nos encontramos en Papeete, la capital 'espiritual' de la Polinesia Francesa, una fascinante ciudad a donde todo soñador, aventurero, idealista o similar debería viajar al menos una vez en la vida para cerciorarse de que los 'paraísos de folleto' se transforman en realidad.

Por eso, no sorprende cómo en una pastelería de Papetee los niños casi se comen los pasteles con la mirada y las madres piden 'baguettes' con esa delicadeza que sólo tienen los franceses cuando entran en una boulangerie. Sólo las camisas de la marca Hinano y los billetes de 1.000 Francos CFP nos advierten de que no estamos en Burdeos o Beziers.

Esos cortes de pelo 'a lo Benzema', la furgoneta Renault en el parking y la cartera de Hermes en el bolsillo de la chaqueta Lacoste, dicen mucho del 'savoir faire' francés, que también tiene sus referentes en el Pacífico. Al salir de esa pastelería, y seguir el sendero que marcan las calles que llevan hacia un cielo agresivamente azul, el escenario cambia totalmente.

A casi todo viajero se le escapa una sonrisa en cuanto se 'integra' con el ambiente. Allí, seguramente a una temperatura perfecta -la media anual es de 25 °C- y rodeados de una exuberante vegetación en la que abundan los cocoteros, los bananos, las palmeras y los castaños del Pacífico, y en donde el aroma de las calles es el de la buganvilla, la gardenia, el jazmín y la adelfa. Hasta la presencia de algún tejado de chapa oxidada puede resultar elegante. Sin querer caer en lo cursi, algo transmite una fuerte carga de felicidad.

Se trata de una característica que impresionó a los primeros navegantes europeos que llegaron a sus costas. Cuando regresaban a casa procedentes de aquellos mares del sur, los aventureros del viejo continente contaban que aquella felicidad de la que habían sido testigos en realidad no era nada extraña en un lugar paradisíaco como el que habían descubierto en el Pacífico.

Sus habitantes no solo vivían rodeados de playas de arena blanca y aguas transparentes junto a las que crecía una selva tropical como de cuento, sino que además satisfacían fácilmente sus necesidades de vestido, alimento y vivienda porque tenían todo lo que podían desear al alcance de su mano.

Hoy, la vida cotidiana en esta ciudad tahitiana sigue siendo la de un lugar en el que parece que siempre se ve el vaso medio lleno, a pesar de que también hayan encontrado dificultades, como el gran incendio que a finales del siglo XIX obligó a reconstruir la ciudad. Ya lo dice un proverbio de estas tierras: los sueños y esperanzas se cumplen a pesar de las dificultades.

Así lo creían también los navegantes que descubrieron estas 118 islas y atolones a medio camino entre Australia y Estados Unidos, con más de 4.000 kilómetros cuadrados de naturaleza en su máxima expresión. Y lo suficientemente aisladas para que esta tierra lejana haya creado su propia visión del mundo, bastante más benévola que la occidental. Playa, relax, vida contemplativa, deportes acuáticos, senderismo en bosques tropicales, arrecifes de coral, veleros...

Todo eso es la Polinesia Francesa, compuesta por las Islas Marquesas, Tuamotu-Gambier, Islas Australes y las Islas Sociedad, seguramente el territorio que ha acaparado mayor atención en las últimas décadas debido a los encantos 'fotogénicos' de Bora Bora, Raiatea, Tahití, Moorea, Maiao, Mehetia, Tetiaroa...

La fascinación de los europeos por estas islas comenzó siglos atrás, concretamente en el XVIII, cuando Samuel Wallis fondeó con su barco, el Dolphin, en aquel rincón del mundo que le pareció paradisiaco. Aunque no fue el primer europeo que conoció estas tierras -antes habían pisado suelo polinesio otros exploradores como Fernando de Magallanes-.

Apenas unos meses más tarde, sería otro explorador, este francés, el que atracó en el lado opuesto de Tahití y reivindicó la isla en nombre del rey de Francia. Se trataba de Louis Antoine de Bougainville, quien quedó tan fascinado que, cuando desembarcó, le dio el nombre de Nouvelle-Cythère (Nueva Citera), aludiendo a aquel lugar mitológico donde debía haber nacido la diosa griega del amor, Afrodita.

El impacto debió ser brutal. Según contaría después en el relato de su viaje, Bougainville creyó que Tahití era el auténtico jardín del Edén, un paraíso encontrado en la Tierra donde el pueblo vivía feliz e inocente, lejos de la corrupción de la civilización, y la belleza se encontraba en cada rincón de esa isla de los mares del sur. Fue el principio de una leyenda que acabó trayendo a estas tierras a pintores, escritores, aventureros, exploradores y todo aquel de alma inquieta que quisiera comprobar con sus propios ojos que el edén no es una utopía.

Para lo bueno, y para lo malo, los famosos siguen siendo el mejor reclamo. Todo el mundo busca la huella de Gauguin, pero el impacto de haber sido el refugio de Dino de Laurentis, Marlon Brandon o Halle Berry es mucho más poderoso. Saber que Pippa Middleton pasó parte de su luna de miel en The Brando, en Raiatea.

En realidad, su atracción extrema por estas islas fue similar a la de escritores como Herman Mellville, el autor de Moby Dick, que en sus novelas explicaría que los tahitianos son los mejores marineros del mundo, perfectos conocedores de las estrellas, las corrientes y el movimiento de las olas para navegar por el Pacífico. ◆

Laura Pugnaire de PANGEA The Travel Store recomienda:

POLINESIA FRANCESA

La búsqueda del eterno paraíso

Si alguna vez soñaste con un lugar donde los límites entre el cielo y la tierra se desdibujan, donde cada esquina es una obra maestra natural, entonces estás pensando en Polinesia Francesa. Pero aquí, en este rincón del mundo, el paraíso va más allá de las típicas postales de palmeras y playas. Con 118 islas dispersas en el océano Pacífico, Polinesia es un mundo en sí mismo, un "mini-continente" lleno de valles, cascadas, acantilados, montañas escarpadas y selvas.

¡Salta conmigo de isla en isla y descubre algunas experiencias de lujo que puedes disfrutar en tu viaje a Polinesia!

Navegar en una embarcación privada por la laguna de Moorea

Me encantó empezar el día disfrutando en Moorea de los rayos del sol mezclados con el azul turquesa del mar y observando la vida marina de su laguna. Siempre recordaré este momento como uno donde más paz sentí en mi vida.

Con las energías por las nubes, nos sumergimos en las aguas de Moorea con nuestro equipo de snorkel y nos dejamos llevar por la compañía de las mantarrayas, tortugas y tiburones de punta negra que danzaban a nuestro alrededor.

Clase de cocina con cocineros locales en un motu

Tras explorar las profundidades del océano, llegó la hora de llevar nuestras habilidades culinarias a otro nivel. Ayudados por locales, aprendimos los secretos del 'poisson cru', el "ceviche polinesio", un manjar que deleitó nuestro paladar y nos transportó aún más a la esencia de esta cultura única.

Avistamiento de ballenas en Bora Bora

En Polinesia, la aventura no se limita solo a las aguas cristalinas. Durante los meses de agosto a octubre, las aguas que rodean estas islas se convierten en un escenario de vida y amor. Es la temporada de apareamiento y cría de las ballenas, y tuvimos la oportunidad de presenciar este espectáculo sobrecogedor. Con las pulsaciones por las nubes, nos encontramos cara a cara con estos gigantes, mientras jugaban y enseñaban a sus crías las maravillas de su hogar acuático. ¡Fue de las experiencias más bonitas que viví en Polinesia!

Una cena privada a la luz de las velas y las estrellas

Las experiencias íntimas no se detienen ahí. Imagina una cena privada en un motu, rodeado únicamente por la suave luz de las velas y el resplandor de las estrellas. En Bora Bora, el romance se fusiona con la naturaleza en un banquete de lujo. Aún recuerdo cada bocado, cada sonido, cada sabor... fue una de las cenas más especiales de mi vida.

Vuelo escénico para disfrutar Polinesia desde las alturas

¿Qué mejor manera de apreciar la grandeza de Polinesia que desde lo alto? Un vuelo escénico desde Tahití te llevará por encima de las islas, revelando su diversidad de colores y formas. Desde las calmadas aguas de las lagunas hasta las escarpadas e imponentes montañas, cada vista es una ventana a la maravilla de este archipiélago.

Aún recuerdo mirar por la parte derecha del avión y ver las aguas cristalinas del mar y, al mismo tiempo, mirar por la parte izquierda y apreciar una cascada caer de montañas de gran altura. ¡Qué diversidad!

Submarinismo en la Laguna Azul de Rangiroa

Uno de los tesoros más preciados de Polinesia es la Laguna Azul de Rangiroa. Nos sumergimos en sus aguas cristalinas y descubrimos un mundo submarino vibrante y lleno de vida. Te puedo asegurar que, en cada buceo, te encontrarás rodeado de bancos de peces multicolores, tortugas curiosas, delfines juguetones y tiburones de gran envergadura. Es una experiencia que te dejará sin aliento y te recordará la importancia de proteger y preservar estos ecosistemas únicos. ¡Como pez en el agua!

Conocer Polinesia a bordo de un crucero privado

¿Y qué mejor manera de explorar este paraíso que a bordo de un lujoso yate? Con itinerarios personalizados a partir de tres noches en alta mar, tienes la libertad de crear tu propia aventura. De isla en isla, cada momento es una oportunidad para descubrir algo nuevo, para dejarte sorprender por la belleza infinita de Polinesia. ¡No nos faltó de nada!

Así que, ¿estás listo para dejar atrás el mundo conocido y disfrutar de cada una de estas aventuras en Polinesia? El paraíso te espera, con sus aguas cristalinas, sus selvas frondosas y sus experiencias inolvidables. ◆

¡No esperes más, diseña a medida tu viaje de lujo a Polinesia, el viaje está a punto de empezar!

viajesdelujo.pangea.es

Marta *Díaz de Santos*

5 Novedades literarias que son la mejor compañía para este verano

Días soleados y tardes que se alargan. Junio ya está aquí, y, con él, una refrescante brisa editorial que nos invita a disfrutar de la lectura al aire libre. Somos muchos los que anhelamos sumergirnos en una buena obra de ficción; y es que, a pesar de la abrumadora oferta de entretenimiento visual que ofrecen las plataformas de *streaming*, la lectura sigue siendo la única manera de escapar de la realidad.

Ya lo decía Borges: "De los diversos instrumentos inventados por el hombre, el más asombroso es el libro; todos los demás son extensiones de su cuerpo... Sólo el libro es una extensión de la imaginación y la memoria".

'Madre de corazón atómico'

de Agustín Fernández Mallo

En 1967, justo antes de que Agustín Fernández Mallo naciera, su padre, un veterinario de un pequeño pueblo leonés y firme defensor de la ciencia y el progreso, emprendió un viaje innovador a través de Estados Unidos con el propósito de llevar unas veinte vacas en avión hasta Galicia. Casi cincuenta años más tarde, será el propio escritor quien emprenda su propia travesía por tierras americanas, intentando seguir los pasos de su padre antes de que la memoria de este se desvanezca.

Madre de corazón atómico atraviesa un siglo de historia española a través de una red de relatos y leyendas familiares, protagonizados por personas anónimas que han vivido la Guerra Civil, la posguerra, la democracia y el cambio de siglo. Según el narrador, "la vida escribe la ficción que nosotros nunca nos atreveremos a escribir".

Nos encontramos frente a la obra más impactante de Agustín Fernández Mallo, su libro más íntimo y, al mismo tiempo, más universal, una narrativa que explora la totalidad de la condición humana y sugiere que la muerte no es el final de un camino, sino el comienzo de una nueva etapa, la última lección de vida de un ser querido.

Editorial: Seix Barral

Ya disponible

'Un mayo funesto'

de Alan Parks

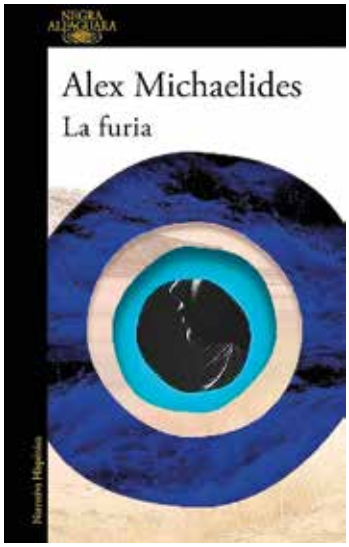
Tras un incendio provocado en una peluquería que se cobró la vida de tres mujeres y dos niños, Glasgow se sumerge en la inquietud. El año es 1974, marcado por la violencia, los secretos y la influencia de las mafias. Los ánimos están exaltados y la ciudad anhela encontrar a un culpable.

Cuando la policía arresta a tres jóvenes como posibles responsables de los asesinatos, la multitud no está dispuesta a esperar por un juicio justo. Durante el traslado hacia la cárcel, el furgón policial es emboscado y los sospechosos son secuestrados. Al día siguiente, el cuerpo torturado de uno de ellos es encontrado en una calle principal, acompañado por una nota que reza: "Uno menos, quedan dos".

Enfrentándose a una carrera contra el tiempo, el detective Harry McCoy ignora las advertencias de su médico y abandona el hospital decidido a encontrar con vida a los dos jóvenes restantes y asegurar su derecho a un juicio justo. Aunque cuenta con la experiencia acumulada a lo largo de su carrera como investigador, se enfrenta a su precario estado de salud y a la oposición de toda una ciudad sedienta de venganza.

Editorial: Lumen

Ya disponible



‘La furia’

de Alex Michaelides

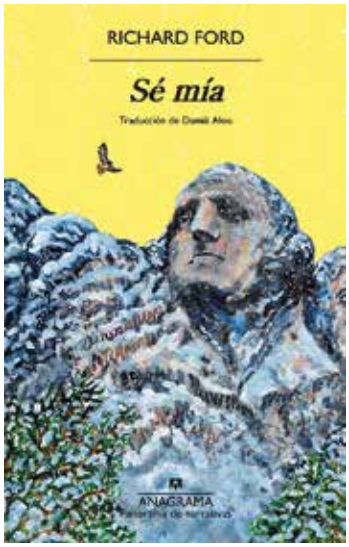
Esta novela nos adentra en un intrigante relato que se debate entre la línea del crimen y el amor. Lana Farrar, antigua estrella de cine e icono de la moda, vive ahora recluida en su mansión en Londres tras la muerte de su marido. Sin embargo, anualmente, invita a sus más cercanos amigos a escapar del clima inglés y celebrar la Pascua en su exclusiva isla griega privada, un remanso de lujo azotado por un viento poderoso que los lugareños conocen como ‘la furia’.

Cuando este viento los deja varados en la isla, las relaciones de amistad se ven sometidas a tensiones del pasado, desatando odios, envidias y deseos de venganza que, en realidad, han estado latentes durante años.

En medio de esta tensión, alguien desaparece misteriosamente. Así da comienzo un juego de astucia y engaño, que desemboca en un final inolvidable donde resuenan los ecos del temible The Grove, el célebre hospital psiquiátrico de ‘La paciente silenciosa’.

Editorial: Alfaguara

Fecha de publicación: 6 de junio de 2024



‘Sé mía’

de Richard Ford

Nos encontramos por primera vez con Frank Bascombe en 1986, a través de ‘El periodista deportivo’, y desde entonces sus experiencias han sido un reflejo de las transformaciones que ha experimentado Estados Unidos en las últimas décadas. Ahora, reaparece a los 74 años, iniciando su relato con la frase: "Últimamente, he estado reflexionando más sobre la felicidad que antes".

Tras esto, realiza un breve recorrido por su vida: la pérdida de un hijo, de sus padres y otros seres queridos; dos divorcios; la lucha contra el cáncer; un disparo en el pecho y la superación de huracanes y una depresión.

En la etapa final de su vida, Frank se encuentra asumiendo el rol de cuidador de su hijo Paul, quien sufre de ELA y ha estado bajo tratamiento en la Clínica Mayo de Rochester, Minnesota. Una vez que Paul recibe el alta médica, padre e hijo deciden emprender un viaje hasta el icónico monte Rushmore, evocando otro viaje que Frank realizó en su infancia junto a sus padres.

A lo largo del viaje por Norteamérica, con Donald Trump perfilándose en el horizonte, se suceden los encuentros con una variedad de personajes, mientras padre e hijo profundizan su relación. Frank reflexiona sobre los altibajos y cambios en su vida, buscando encontrar algo de sentido, esperanza y, quizás, destellos de felicidad en ella.

Editorial: Anagrama

Ya disponible

‘Un animal salvaje’

de Joël Dicker

2 de julio de 2022. Dos delincuentes se disponen a asaltar una joyería en Ginebra, pero lo ocurrido va más allá de un simple acto delictivo. Veinte días antes, en una lujosa comunidad cercana al lago Lemán, Sophie Braun se prepara para celebrar su cuadragésimo cumpleaños.

A pesar de vivir en una mansión rodeada de bosques con su familia, su aparente felicidad está a punto de desmoronarse: Su marido le oculta una serie de secretos, su vecino, un policía con una reputación intachable, la observa obsesivamente, y un extraño intruso le hace un regalo que pone en peligro su vida. Para desentrañar esta intriga, será necesario viajar al pasado, fuera de Ginebra, en una trama llena de giros y suspense.

Este emocionante thriller nos recuerda por qué Joël Dicker se ha convertido en un fenómeno editorial global tras el éxito de ‘La verdad sobre el caso Harry Quebert’, atrayendo a más de veinte millones de lectores en todo el mundo.

Editorial: Alfaguara

Ya disponible

“ASPIRO A SER COMO LEONARD COHEN”

Christina Rosenvinge, compositora, cantante y actriz

A finales del pasado año publicó 'Los Versos Sáficos', su último trabajo, en el que reinterpreta los versos de la misteriosa poeta griega Safo desde el pop contemporáneo. La compositora, cantante y actriz que hizo '¡Chas! y apareció a tu lado' en los años 80 del siglo pasado ha puesto banda sonora a muchas de las canciones de nuestra vida. Ahora, a punto de cumplir los 60, y tras protagonizar un episodio de la serie documental 'El Camino con Johnnie Walker', Rosenvinge reflexiona con Capital sobre su ecléctica carrera.

Marta *Díaz de Santos*

Háblenos sobre su nuevo disco, 'Los Versos Sáficos', ¿cómo surge y cómo lo define?

'Los Versos Sáficos' nació como un encargo. Todo empezó hace un par de años, cuando una productora de teatro me encargó que idease un proyecto sobre la poetisa griega Safo -de la época arcaica y a quien Platón definió como "la décima musa"- que ha terminado convirtiéndose en un trabajo personal. En principio, el trabajo estaba destinado a la obra, pero después me quedé con ganas de completarlo, así que grabé las canciones, el disco, y ahora las estoy llevando de gira.

No es un disco personal porque son adaptaciones de poemas y fragmentos de Safo. Es verdad que he metido mucho trabajo personal, en el sentido de que he incluido muchos versos míos, investigando alrededor de la figura de Safo. Ha sido una forma distinta de trabajar que me gusta mucho. Me encanta hacer música para cine u otro tipo de proyectos, es muy bonito trabajar en simbiosis con otros.

¿Se identifica con la ligereza de Safo?

Yo soy más espartana que sáfica en el sentido de forma de vivir. Soy mucho menos hedonista, ojalá lo fuese más y fuese más jovial, como representa la figura de Safo. Después de tantos años, me siento en una situación de estabilidad y, al mismo tiempo, de respeto en el que la gente cuenta conmigo para cosas tan arriesgadas como ponerle música a Safo.

A nivel personal, ahora mismo son las diez y media de la mañana y ya he hecho ejercicio, he meditado, he leído... En general, estoy en una situación muy buena, porque la gente cuenta conmigo para cosas muy diversas. Por poner un ejemplo, este año estoy haciendo la música de Safo, he puesto música a una película mexicana, en otra voy a participar como actriz y al mismo tiempo estoy en una gira de rock en Latinoamérica con el disco que grabé hace treinta años.

Fotografía de Pablo Zamora

Precisamente lo que caracteriza a mi carrera ahora mismo es el eclecticismo y la capacidad de hacer cosas muy distintas y aparentemente opuestas.

¿Cómo es un día a día en su vida?

Un día a día en mi vida nunca es igual. Cuando estoy en casa, llevo una disciplina bastante férrea, precisamente porque los que trabajamos solos dependemos mucho de saber organizar nuestro tiempo. Dedico un buen rato del día a la cuestión de estar en forma, que me parece primordial para mantener la cabeza en su sitio; y también a leer, tanto prensa, como ficción o poesía.

¿Qué es lo mejor y lo peor de su profesión?

Lo mejor es precisamente que, al estar tan en contacto con el presente, evita que caigas en la nostalgia y te deja poco tiempo para pensar. Lo peor, para mí, es la parte de cargar. Yo llevo un piano, una pedalera, guitarras...

Cuando voy a actuar, cuando se trata de un show, tengo un equipo que me lo lleva todo, pero parte de mi vida es ir de un sitio a otro para ensayos, pruebas, etc. y me paso el día rodando por el suelo enganchando cables sucios. Pero es inevitable si quieres que todo suene y si estás improvisando constantemente.

¿Cómo se lleva con lo 'políticamente correcto'? ¿Le ha supuesto algún problema decir siempre lo que piensa?

Para mí no ha sido un problema y creo que el asunto se exagera demasiado. Sí es verdad que hemos llegado a un punto en el que en la izquierda hay una especie de sistema dogmático por el cual ciertas cosas no se pueden decir ni cuestionar. Eso me parece poco útil, ya que creo que todo se puede discutir y volver a hablar, pero me temo que cuando la gente habla de lo 'políticamente correcto' también habla de muchas cosas distintas.

Por ejemplo, a veces se asocia con no poder decir barbaridades o recibir críticas cuando lo haces. Hay que tener cuidado con el término, porque hay mucha gente que dice cosas que son verdaderas barbaridades, fruto de la bestialidad del pasado, y se escuda en que no le permiten ser o en que le están señalando por no ser 'políticamente correcto'... cuando lo que está siendo es un bárbaro. Es una expresión que habría que analizar caso por caso.

¿Cree que hemos perdido ciertas libertades?

No lo creo y me parece una barbaridad pensar así, pero sí creo que los nuevos medios de comunicación, es decir, las redes sociales, han simplificado el mecanismo. Antes, hacías una entrevista, decías una frase que elegían como titular y eso daba lugar a distintos significados. Quizá con eso se creaba una polémica, pero tenía un efecto limitado, porque dentro de la entrevista estaba la explicación.

Sin embargo, ahora no existe la entrevista. Esa frase se reparte por Twitter o por donde sea y todo el mundo reacciona; sin realmente investigar qué es lo que esa persona ha querido decir o cuál es su punto de vista concreto. El ser humano es sofisticado, al igual que el lenguaje, y casi nunca una frase por sí sola expresa lo que alguien piensa.

Una frase puede estar teñida de ironía, estar dicha entre otras cosas; puede significar mucho dependiendo del contexto y ahora el problema es que al perder el contexto se ha creado una especie de 'diálogo de merluzos'.

Como abanderada feminista, ¿qué balance hace del movimiento en la actualidad?

Creo que, ahora mismo, estamos viviendo una pequeña recesión. Hubo una explosión muy importante en 2018, cuando, de repente, todo el mundo salió a la calle y el movimiento feminista llegó al tope de éxito popular. Todo el mundo quería ser feminista en ese momento y estaba aprobado por casi todos los espectros de la sociedad, menos, tal vez, la extrema derecha.

Pero luego vino una ola reaccionaria que también ha generado muchas divisiones dentro del feminismo y todo eso está suponiendo una recesión. Creo que esa ola de entusiasmo puso en el vocabulario de todo el mundo ciertas palabras como 'patriarcado', porque se vivía en la ilusión de que la igualdad estaba conseguida. Pero ahí quedó patente que no y que había que seguir avanzando, la cuestión era cómo y en qué sentido.

Ha cuajado en el sentido de que ahora las chicas tienen cierto vocabulario para hablar de ciertas cosas, como de los abusos sexuales, pero creo que aún no hemos roto el techo de cristal. El poder sigue siendo masculino, aunque haya más conciencia incluso dentro del propio poder.

> "Estar en una banda de rock es de esas cosas que te hacen persona para todo lo demás que hagas en la vida"

Fotografía de Pablo Zamora

> "Soy más espartana que hedonista"

¿Qué lugar ocupa la lectura en su vida?

Tanto la prensa como la literatura ocupan un lugar fundamental en mi vida, he compuesto canciones sobre cosas que he leído en el periódico y la literatura, sobre todo, la poesía, que es de donde adquiero el estilo de expresión.

Si te quedas anclado en un mismo estilo de comunicación, llega un momento en el que te quedas fuera de los tiempos. Creo que es muy importante dialogar todo el rato con el presente.

¿Es nostálgica con los tiempos pasados?

Muy poco. Solamente me atrapa un poquito la nostalgia cuando veo fotos de mis hijos de pequeños. Echo de menos los mofletes.

Hablando de mofletes, ¿cómo recuerda sus primeros años como madre y su época en Nueva York?

Por un lado, recuerdo la ternura como algo maravilloso que llenaba los días; pero también recuerdo como cansadísima y a veces un poco claustrofóbica la labor de madre. Es decir, el hecho de no poder ser libre y tener más tiempo para mí misma, las faenas son muy repetitivas... lo recuerdo difícil. La parte de crianza es complicada, pero tiene los dos lados. En ningún momento me he arrepentido de tener hijos, me parece que fue una decisión atolondrada, pero fantástica.

¿Cómo vivió la conciliación entre la vida familiar y profesional?

Tener hijos a todas las mujeres nos limita muchísimo la capacidad de movimiento. En mi caso, yo no pude ir de gira y tuve que renunciar a proyectos muy bonitos que ojalá hubiesen salido antes o después. Para mí fue un paso adelante en lo creativo, porque pude dedicarme a grabar, a investigar y aprender -ahí aprendí a tocar el piano-, pero claro, limita mucho la capacidad de trabajo y poder trabajar fuera de casa.

Sé que es complicado, ¿pero podría elegir un sólo disco de toda tu carrera?

Es muy difícil. No podría elegir sólo un disco, podría seleccionar canciones de cada uno. Ninguno de los que he hecho creo que sea perfecto, hay mejores que otros, aunque siempre les encuentro algún defecto, pero ninguno me parece malo. Son imperfectamente buenos.

¿Se considera exigente?

No lo sé, porque no sé cómo de exigentes son los demás, pero siempre creo

que hay margen para la mejora y esa es el primer motivo por el que me mantengo en esto y sin perder la razón. Siempre tengo la sensación de que el próximo disco va a ser el que sea perfectamente bueno.

¿Quiénes son sus referentes musicales?

Como hermanas mayores, PJ Harvey y Patti Smith son referentes de cómo ser mujer y hacer rock, pero hay muchas mujeres que me parecen interesantísimas. Otro fundamental para mí es Leonard Cohen. En realidad, a lo que aspiro es a ser como Leonard Cohen.

¿Qué artistas, libros o discos recomendaría en este momento?

De la nueva hornada de artistas, Billie Eilish me parece una compositora brutal, me parece fantástica y, como cantante, también es maravillosa. Rosalía es una piedra angular del pop, creo que es buenísima en todo lo que hace. La conocí de pequeña, cuando estaba empezando, y ya se veía que iba a convertirse en esto.

En cuanto a los libros, hay uno que yo recomiendo a todo el mundo, le guste o no la música, porque es literatura muy buena. Es el que escribió Patti Smith sobre sus primeros años en Nueva York, 'Éramos unos niños'. Es una joya.

Ha participado en la serie-documental 'Keep Walking: El Camino', en la que Dani Martín y la marca Johnnie Walker dan voz a los músicos más rompedores de España. ¿Cree que es importante que haya empresas como esta, que impulsen la música y su diversidad?

Absolutamente. Creo que Johnnie Walker ha sido tremendamente audaz a la hora de crear estos documentales en los que no tenía ningún control sobre lo que la gente iba a decir. Las marcas, cuando se meten en cosas así, normalmente quieren controlar el contenido para que les favorezca.

Aquí, sin embargo, pusieron las herramientas, se lo dieron a Dani Martín y dieron un paso atrás, como diciendo: "que pase lo que tenga que pasar...". Jugaron un papel más próximo al mecenazgo que a la publicidad, y me parece muy positivo y tremendamente valiente por su parte.

¿Cómo ha sido su experiencia como protagonista de su segunda temporada?

Descubrí que Dani Martín es un gran conversador. Tiene muchísima capacidad de reacción, es muy empático y tiene una historia interesantísima. Todo lo que hablamos dentro y fuera del micro fue una conversación muy enriquecedora.

> "Las redes sociales han simplificado el mecanismo y, al perder el contexto, se crea una especie de 'diálogo de merluzos'"

Lo que yo aporto en el capítulo es una canción. Pregunté si podía apropiarme de los versos de Machado e incluirlos en una canción a mi manera. Me dieron libertad total y planteé una cuestión: si todos nuestros referentes culturales, que son nuestro ADN, incluyendo Serrat y Manchado, son masculinos, quiere decir que mucho referente femenino se ha perdido por el camino...

Así que planteé la historia de Juanita Walker, que nunca pudo salir de su casa porque tenía dos niños. Eso es lo que yo canto: "Juanita no hay camino, se hace camino al andar".

Nos despedimos recordando que está a punto de cumplir 60 años, ¿cómo se plantea esta nueva etapa?

Si hubiera sabido que cumplir 60 era como es, me habría ahorrado muchas angustias en el pasado sobre la idea de cumplir años. Me ha roto todos los prejuicios anteriores.

No tiene nada que ver con el prejuicio que yo tenía y que se suele tener. Curiosamente, cumplir 60 no es muy distinto a cumplir 40. Lo único decisivo e importante en esta vida es la salud, y, si te has cuidado mínimamente, el cuerpo te responde y, además, la cabeza está en el mismo sitio -o donde tú la has querido poner- es una edad maravillosa de libertad total. ◆

LA COMIDA CALLEJERA BAJO TECHO

> “Verónica Tego, dueña de ‘La Turulita’:
>
> En la cocina mexicana tenemos técnicas ancestrales y elaboraciones complejas que no se dan a conocer”

Más allá de los grandes locales gastronómicos españoles, existen pequeños puestos de comida, muy elaborada y con una amplia oferta de productos nacionales e internacionales, que se han hecho su hueco en los mercados urbanos. Estos restaurantes conviven con los puestos de fruta, de verdura, de carne y pescado, y han posicionado a los mercados como pujantes lugares de referencia para disfrutar de la mejor gastronomía.

María *Zarzalejos*

Desde hace años, los mercados urbanos han visto cómo han sido desplazados en favor de las grandes superficies de los centros comerciales y la tendencia cada vez mayor a hacer la compra a golpe de 'clic' por internet, especialmente en las nuevas generaciones. Muchos puestos de los mercados tuvieron que bajar la persiana, pero también se han vuelto a abrir con propuestas renovadas y atractivas: nuevos conceptos de restaurante, bares de tapeo y tiendas gourmet especializadas.

Los puestos de comida en los mercados de abastos, con una propuesta variada e internacional, son cada vez más habituales. La oferta de mercados es muy amplia, pero nos vamos a quedar con el Mercado de Ibiza y el Mercado de Vallehermoso, ambos en Madrid.

El Mercado de Ibiza está situado en el corazón de Madrid, al lado del magnífico parque El Retiro, y en una zona que, desde hace años, despunta como uno de los enclaves gastronómicos de la capital por su abundante y variada oferta gastronómica.

Este mercado mantiene sus puestos tradicionales de verduras, carnes, embutidos, pescados... pero también acoge otro tipo de locales como vinotecas o puestos de comida internacional, entre ellos, el mexicano 'La Turulita'. Su dueña, la mexicana Verónica Tego, dirige el restaurante junto con su socio, Daniel Barrio.

¿Cómo llegaron al Mercado de Ibiza?

Llegué a Madrid en 2019 para estudiar un Máster en la Universidad Autónoma de Madrid. Por entonces, conocí a Daniel, que es español, y con un grupo de amigos mexicanos solíamos ir a taquerías. Me di cuenta de que las salsas que tomaba no eran como las de mi casa y la comida tampoco era igual. Faltaba autenticidad.

¿Echaba en falta sus sabores familiares, no?

Claro, en México, los tacos más sencillos están hechos al momento. Mi melancolía llevó a Daniel a proponerme asociarnos para montar una taquería. Yo no tenía experiencia en la hostelería, pero me ilusionó. Me gusta mucho cocinar, mis abuelas, sobre todo la paterna, eran unas cocineras estupendas. Tenía claro que quería que cuando mi familia viniera y probara nuestros platos se sintiera orgullosa y reconociese los sabores, texturas y olores. Además, quería demostrar que la cocina mexicana es más que nachos y burritos.

La cocina mexicana es muy reconocida en todo el mundo...

Es Patrimonio Intangible de la Humanidad y es de una riqueza inmensa. La cocina del norte de Méjico no tiene nada que ver con la del sur. Yo soy de una localidad de la región de Chiapas, en el sur, que tiene señas de identidad propias. En general, tenemos técnicas ancestrales, unas salsas con infinidad de ingredientes y unas elaboraciones complejas que no se dan a conocer.

¿Cómo empezaron con la taquería?

Con una carta pequeña, pero todo muy escogido y representativo. No se puede alcanzar todo México en una carta, por eso preferí hacer una selección y hacerlo muy bien. Básicamente, elegí unos cuantos tacos del Distrito Federal y luego ya otros platos típicos de mi pueblo, Tonalá, que, como he dicho antes, está en Chiapas. Así que empezamos a hacer pruebas y cuando vimos que todo estaba bien, nos decidimos a abrir 'La Turulita'.

¿Por qué en el Mercado de Ibiza?

Daniel tenía este local desde hacía dos meses porque quería montar algo, así que lo aprovechamos. Ahora hay 250 restaurantes mejicanos en Madrid, pero entonces no había tantos y además me hacía mucha ilusión afrontar el reto de ofrecer lo que yo considero una cocina mejicana auténtica. Lo abrimos en octubre de 2020.

Esa ilusión conlleva montar todo un engranaje de personal para que funcione bien...

Sí, encontramos un cocinero mexicano acostumbrado a manejarse en una cocina de restaurante y también personal para estar en la cocina y para servir. Y la verdad es que nos ha ido muy bien desde el principio. Tenemos clientes no sólo mexicanos, sino también españoles, que les encanta nuestra comida.

¿Qué importancia tienen las salsas en la cocina mexicana? Tiene una gran variedad de chiles...

Sí, lo he repetido mucho, pero las salsas son muy importantes y las nuestras están todas elaboradas por nosotros. Las recetas son de una tía mía. Por ejemplo, la de cacahuete con chile guajillo, ajo, y otra que es muy picante... Servimos antojitos (entrantes), quesadillas y tacos y siempre ponemos unos tarritos con las salsas para que cada comensal se sirva lo que quiera de cada una. Conclusión, no hay cocina tex-mex.

¿Qué les aporta estar en el Mercado de Ibiza?

Nosotros compramos la carne aquí en el mercado, que es de una gran calidad. Apostamos siempre por la excelencia en la materia prima y entre los locales de hostelería que hay aquí, nos ayudamos. Por ejemplo, si me piden un vino puedo ir al momento a la vinoteca que tenemos aquí.

¿No tienen carta de vinos?

En México no se come con vino, pero, si me lo piden, lo servimos. Aun así, ese campo lo vamos a explorar más. Tenemos idea de hacer unas catas de nuestra comida con vinos blancos y tintos. Sí que tenemos una gran variedad de tequilas y mezcal. Hacemos catas porque son muy interesantes.

La taquería no tiene servicio a domicilio, porque rompería con su máxima de ofrecer comida recién hecha. Verónica explica que sí hacen eventos y catering siempre que permita elaborar sus platos al momento. En su local, la cocina está a la vista al más puro estilo de la comida callejera.

¿Estar en el Mercado aporta clientes más allá de los que vengan con mesa reservada?

Suponen como un 30% de los clientes. Los viernes, sábados y domingos hay que reservar mesa para asegurarse. Entre semana, dependiendo de la hora, sí puedes sentarte y comer en poco más de una hora. Muchos nos conocen por casualidad cuando vienen a comprar, pero luego vuelven ya con mesa reservada.

Por último, ¿qué significa el nombre 'La Turulita'?

Soy de Tonalá y el gentilicio informal es turulo o turula, entonces, de ahí el nombre de La Turulita. El logo es una foto del traje típico del estado de Chiapas.

Del Mercado de Ibiza (Distrito Retiro) nos vamos al Mercado de Vallehermo-

so (Distrito Moncloa) para hablar con Roberto Martínez Foronda, madrileño, dueño y cocinero de 'Tripea', un restaurante en el que se fusiona la cocina peruana, la asiática y la española.

¿Cuándo decidió ser cocinero?

Desde pequeño estaba siempre 'trasteando' en la cocina con mi madre. Me gustaba la casquería, la morcilla cruda, los ajos, ayudarle a hacer alguna cosa... A mi padre también le gustaba mucho la buena mesa y comíamos en muchos restaurantes. Ya de adolescente no era muy buen estudiante, y, cuando tuve que tomar una decisión sobre qué hacer, opté por un curso de Restaurante y Sala y después Formación Profesional de Hostelería.

Trabajé con Darío Barrio, Andrés Madrigal, 'Can Roca' y, en un momento determinado, con 23 años, me fui a Lima un año, porque Madrid me agobió. Cuando volví trabajé en 'Nakeima' casi tres años, luego estuve con Luis Arévalo como jefe de cocina en 'Kena' y después monté 'Tripea' con unos socios, aunque desde hace cuatro años ya soy el dueño junto con mi socio.

¿Por qué su apuesta por, vamos a decir, una cocina tridimensional?

> "Ahora ya hay 250 restaurantes mejicanos en Madrid"

Siempre me ha gustado conocer lo diferente, pero mi viaje a Perú fue el que marcó todo mi destino. Yo puedo hacer una fabada o unas lentejas y me quedan estupendas, pero me divierte mucho más jugar con sabores más punzantes, más ácidos o picantes. De cara al cliente, es muy difícil sorprender porque ya hay de todo, pero cuando los comensales te dicen que les has sorprendido, eso es lo más. Y muy importante en cualquier restaurante: hagas lo que hagas, la comida no puede estar mala.

De esas tres cocinas, peruana, asiática y española, dígame una característica de cada una con la que se queda...

Perú y España tienen muchas similitudes en guisos, sofritos y buenos caldos. Pero, de la cocina peruana, me quedo con los ácidos, los picantes, el mundo de los ceviches, la variedad de ajíes y el amor que le ponen cuando cocinan. Para ellos su bandera es la gastronomía.

De la asiática, con las técnicas: el wok, los ahumados y la brasa. De la española, que es mi base, me quedo todo, los sabores, los olores... Creo que la gastronomía española es en estos momentos la mejor preparada en técnica, sofisticación, emplatado y calidad, además de contar con una materia prima excepcional.

A todas estas influencias usted le da su propia versión...

Sí, por ejemplo, la leche de tigre de los ceviches, yo hago un caldo más trabado, más cremoso, porque el original, que es muy bueno, es más líquido. Y lo mismo con todo lo demás.

Usted, como otros muchos, optó en el año 2017 por instalarse en el Mercado de Vallehermoso y convive con los puestos de frutas, verduras, carnes, quesos... ¿Por qué?

A mí me hacía ilusión establecerme en un mercado y me surgió la oportunidad de establecerme aquí en el de Vallehermoso y así lo hicimos. No pensé que iba a ser real nunca, pero lo fue.

¿Qué le parece el término 'comida callejera'?

Me encanta. Cuando vas por otros países, es un espectáculo ver lo que hacen en los puestos a la vista de todos: los olores, los ingredientes, las técnicas... ¡Es todo tan de verdad! Mucha gente tiene prejuicios de comer lo que te ofrecen en esos puestos, pero la verdad es que he comido de todo y nunca me ha sentado nada mal ni he tenido ningún problema de salud.

¿Qué aporta usted al mercado y que le aporta él a usted?

Lo digo con humildad, pero creo que hemos hecho una labor de comunicación de forma indirecta con Tripea que ha hecho que el mercado de Vallehermoso sea ya muy conocido. Y no sólo Tripea, también Kitchen, Higinio y otros locales que se han establecido con una oferta muy interesante y variada.

Nuestra presencia también ha hecho que mucha gente haya descubierto los puestos de frutas, pescados y carnes, que son espectaculares. Los puestos de los mercados también se benefician porque nosotros les compramos a ellos. Al final, todos contribuimos a que la economía circular del mercado funcione.

¿Hay riesgo de que la hostelería fagocite poco a poco los puestos clásicos de los mercados?

El problema radica, por un lado, en el cambio de hábitos a la hora de hacer la compra y que las nuevas generaciones quizá no valoran la calidad de los productos de los mercados en verduras, frutas, pescados... Por otro lado, cuando se jubilan los actuales dueños de los puestos no tienen relevo generacional, y eso les obliga a cerrar. La hostelería no es, por así decirlo, culpable de esos cierres de los puestos.

¿La clientela que acude aquí sería la misma que iría si su restaurante estuviera situado a pie de calle? Y viceversa, es decir, ¿si usted dejara un local a pie de calle y se instalara aquí, le seguirían siendo fieles?

No creo. La diferencia está en el poder adquisitivo. A pie de calle, el menú, en lugar de 60 euros, costaría 90, y eso marca una diferencia. No en la calidad de la comida, pero sí el que va a pagar 90 euros va a exigir una puesta en escena que no existe en un local del mercado, que no es peor. Es un concepto diferente.

¿Defina su cocina en su olor, color y texturas?

Olor a cítricos y ahumados, color fluorescente y una textura sedosa.

¿Dígame un plato que sea la definición de Tripea?

La carrillera de ternera. Es un plato que aúna sabores ácidos, dulces, salados, cítricos y picantes que la hacemos como un guiso español con su sofrito, con vino tinto, su verdura, zanahoria escabechada y una crema de apionabo. Es un plato, como comentábamos antes, tridimensional.

> “Roberto Martínez Foronda, dueño y cocinero de Tripea:
>
> Los puestos de los mercados se benefician de nuestra presencia porque les compramos a ellos”

A la hora de tejer la red de una comida tan compleja con los vinos, ¿cuál sería la selección que valiera para toda la carta?

Los espumosos y los vinos de Jerez, manzanilla, o palo cortado son finos que van de maravilla. Al principio, por desconocimiento y por su complejidad, costó mucho que los clientes probaran y aceptaran los vinos de Jerez, pero después de tantos años, tienen una acogida maravillosa. De la carta de vinos se encarga Bea, jefa de sala, y mi socio. Siempre están buscando vinos diferentes tanto nacionales como extranjeros.

De mercado a mercado, y acaba de abrir ‘El Triperito’, en el Mercado de La Paz. ¿Por qué repite?

Hemos abierto en otro mercado, en este caso en el de La Paz. Me encanta esta apuesta y nos han animado los reconocimientos tan buenos que hemos tenido por nuestra presencia en Vallehermoso. Creo que hay un nicho importante para la hostelería en los mercados.

¿‘El Triperito’ es un hijo de ‘Tripea’, en tamaño o en oferta culinaria?

‘El Triperito’ es un hijo pequeño porque ha nacido más tarde que Tripea, y es cierto que, de momento, sólo podemos atender a diez personas en barra. Pero, en breve, vamos a disponer de unas mesas bajas y la oferta culinaria tiene la misma esencia que la de ‘Tripea’, con algunos platos diferentes.

También es cierto que en ‘El Triperito’, el concepto es que, a partir de la una y media del mediodía hasta las cinco de la tarde, puedas llegar y tomar algo en la barra sin reservar. Para las mesas bajas ya será diferente. Hemos abierto hace una semana, así que vamos a ver.

¿Le gustaría que le dieran una estrella Michelín?

Si me la dan, estupendo, pero no trabajo pensando en conseguirla. Trabajo para disfrutar de lo que hago, que los clientes salgan satisfechos de lo que han comido. Lógicamente, tengo que ganar dinero, porque es un negocio y aceptamos con alegría todos los premios y reconocimientos que nos puedan conocer por nuestro trabajo. Si nos la dieran me haría especial ilusión porque seríamos pioneros en lograr una estrella teniendo el restaurante en un mercado de abastos en España. ◆

DEL DEPORTE A LOS NEGOCIOS: LA VIDA DESPUÉS DEL RETIRO

Raül *Guerra*

El deporte profesional es una carrera que, aunque gloriosa, tiene un final inevitablemente temprano. Con edades de retiro que rondan los 35-40 años, los deportistas se enfrentan a la pregunta de qué hacer cuando su vida ligada al deporte llega a su final. El retiro no es un momento fácil, son muchas las preguntas e incertidumbres que se le plantean a esas personas que han dedicado toda su vida a un deporte al más alto nivel. Sin embargo, para muchos, el retiro no significa el fin, sino el inicio de una nueva etapa llena de oportunidades en el mundo de los negocios.

Algunos optan por seguir ligados al deporte que les hizo grandes. Otros, por contra, deciden invertir en negocios alejados del deporte (agencias de representación, cadenas de comida rápida, moda, producción audiovisual...). Analizamos cómo algunos ex deportistas de élite han logrado reinventarse como exitosos empresarios y emprendedores, utilizando las habilidades, la disciplina y la notoriedad adquiridas en sus carreras deportivas.

Michael Jordan

Considerado por muchos como el mejor jugador de baloncesto de todos los tiempos, Michael Jordan no solo dominó la NBA, sino que también ha construido su propio imperio. Tras su retiro, Jordan continuó su relación con Nike, empresa con la que lanzó la icónica línea de zapatillas Air Jordan, que aún genera más de 1.000 millones de dólares anuales en ventas. La andadura empresarial no acaba ahí, ya que amplió su imperio al adquirir una participación mayoritaria en los Charlotte Hornets de

la NBA. El valor del equipo se ha disparado, lo que ha incrementado considerablemente su fortuna.

Magic Johnson

Otro gigante del baloncesto que ha hecho una transición exitosa al mundo de los negocios es Earvin 'Magic' Johnson. Conocido por su carisma y habilidades, ha utilizado su influencia para fomentar el desarrollo comunitario y diversificar sus inversiones. Magic Johnson Enterprises abarca una amplia gama de negocios, desde cadenas de cine hasta franquicias de comida rápida. Johnson también fue uno de los primeros inversores en Starbucks y ha tenido participación en Los Angeles Lakers y en Los Angeles Dodgers.

David Beckham

El ex futbolista inglés David Beckham es un ejemplo de cómo la marca per-

sonal puede ser un activo incalculable para establecerse como ícono global y exitoso hombre de negocios. Tras retirarse, Beckham ha estado ligado con el mundo de la moda lanzando varias líneas de ropa, fragancias y productos de cuidado personal. Su asociación con marcas de lujo y moda, como H&M y Adidas, refuerza, más si cabe, su estatus como un ícono de estilo.

Uno de los proyectos más ambiciosos de Beckham ha sido la creación del equipo de fútbol Inter Miami CF, de la Major League Soccer (MLS), en 2020. Beckham ha sido fundamental en la promoción del fútbol en EEUU, y el mayor logro del club hasta la fecha ha sido la incorporación al club de grandes nombres como el de Leo Messi.

Serena Williams

Con más de 20 títulos de Grand Slam, Williams ha utilizado su éxito y sus conocimientos para iniciarse en el mundo empresarial. Ha lanzado su propia marca de ropa y maquillaje, 'S by Serena', y ha sido una inversora activa a través de Serena Ventures, una firma de inversión que apoya a startups lideradas por mujeres y personas de color.

Maria Sharapova

Maria Sharapova, otra estrella del tenis, ha demostrado que la vida después del deporte puede ser igual de exitosa. Sharapova lanzó su propia empresa de dulces, Sugarpova, que se ha expandido a nivel internacional y ha sido un éxito en ventas. Además, también ha hecho una incursión por el mundo de la moda, ha colaborado con marcas de lujo y ha lanzado su propia línea de productos.

Shaquille O'Neal

Con una personalidad carismática y una gran visión para los negocios, Shaq ha capitalizado su fama para diversificar sus inversiones y convertirse en un empresario muy influyente. O'Neal ha invertido en una variedad de negocios, que incluyen restaurantes, gimnasios y franquicias de comida rápida como Papa John's y Krispy Kreme. Además, ha sido un rostro conocido en la televisión, participando en programas de análisis deportivo y reality shows.

Tony Hawk

El legendario skater Tony Hawk ha sido pionero en llevar el skateboarding a un panorama más principal y ha utilizado su plataforma para innovar. Tras retirarse, Hawk ha continuado impulsando el deporte a través de la creación de su empresa Tony Hawk Inc. Hawk lanzó la serie de videojuegos 'Tony Hawk's Pro Skater' y su empresa también incluye una línea de productos relacionados con el skate y una fundación dedicada a la construcción de parques en las comunidades más desatendidas de EEUU.

Gerard Piqué

El conocido defensa del FC Barcelona inició su andadura en el mundo de los negocios mucho antes de anunciar su retiro en el mundo del fútbol, con la creación de Kosmos Holding. La compañía ya tiene más de 100 empleados y tiene el control de la Copa Davis, el FC Andorra y el equipo de ESports, KOI.

Además, Piqué se ha metido de lleno en el mundo audiovisual, iniciando su propia competición futbolística (Kings League), ha creado documentales y ha adquirido los derechos de la Ligue 1 hasta 2025.

Valentino Rossi

Una vez concluida su etapa como piloto profesional, Valentino Rossi quiso seguir ligado al sector del motociclismo con cinco empresas, desde una pista de motocross hasta su propio equipo en el Mundial de MotoGP. Su inicio en el mundo empresarial se remonta al año 2002, en el que empezó a explotar su imagen con la venta de merchandising bajo su marca VR46.

El conglomerado de empresas del ex piloto italiano comprende Test Track SL; VR46 SL; VR46 Team; VR46 Riders Academy, y VR46 Racing Apparel.

Estos ejemplos demuestran que los deportistas retirados tienen la capacidad de triunfar en el mundo de los negocios utilizando las habilidades y la disciplina adquiridas en sus carreras deportivas, siempre con la ayuda de expertos en el sector. Desde la creación de marcas personales hasta la inversión en startups y el desarrollo de proyectos filantrópicos, los exdeportistas están forjando caminos exitosos y diversos en sus nuevas vidas.

La clave de su éxito radica en la capacidad de reinventarse, diversificar sus inversiones y utilizar su notoriedad para abrir puertas. Al hacerlo, no solo aseguran su futuro financiero, sino que también dejan un impacto duradero en sus comunidades y en la sociedad en general. Así, la transición del deporte a los negocios se convierte en una nueva y emocionante aventura, demostrando que el espíritu competitivo y emprendedor no tiene límites. ◆

Gonzálo **Núñez**
Periodista

Trenes rigurosamente averiados

Los italianos de cierta edad aún usan una frase, a medias laudatoria y a medias irónica, para encapsular los años de Mussolini: "*Quando c'era Lui i treni arrivavano in orario*". Todo lo demás importa poco, importa menos. Lo definitivo e inapelable es que, cuando vivía Mussolini ('Lui', Él) los trenes llegaban a la hora, cosa harto heroica en un país que ha hecho del caos y la arbitrariedad su marca comercial, como han hecho los alemanes de la puntualidad un segundo apellido.

Esto de los trenes no es 'moco de pavo'. Históricamente, el buen o mal funcionamiento de los ferrocarriles ha sido como el mercurio en los termómetros: delataba la buena o mala salud de un país. En los países serios, esto es, boyantes, esto es, avanzados, los trenes llegaban a la hora y llegaban sin incidencias. Cuando los colonos británicos querían 'civilizar' cualquier país africano, empezaban por tender unas vías de ferrocarril, como si con eso ya se hiciera el progreso solo. Evelyn Waugh tiene alguna novela divertida sobre esto o, si lo prefieren con menos texto, ahí está 'Tintín en el Congo'.

Durante un tiempo, los trenes en España llegaron a la hora. Y llegaron sin incidencias. Parecía cosa de alemanes. Yo particularmente pertenezco a la Generación AVE, si es que existe tal cosa. Viajé en el flamante AVE Sevilla-Madrid con diez años y desperté a medio pasaje cuando conecté los auriculares y, con la música en alto, grité más alto: ¡mira, mamá, hay música! El AVE era una cosa bárbara, el futuro: inmutable y veloz. Como el tren de '2046'.

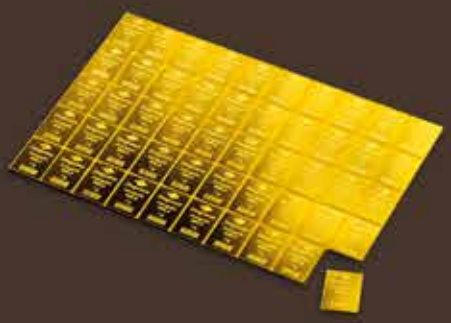
El modelo ferroviario español era mucho más digno que el norteamericano y Renfe le daba 'sopas con honda' al Amtrak. Tanto es así, que nos lanzamos a tender vías por el mundo: ahí está el AVE de La Meca, por ejemplo. Aquí, en casa, la tecnología mientras tanto funcionaba y el sistema crecía y se ramificaba. Usted podía dar por hecho que su tren de larga distancia empalmaría con el Cercanías, y éste, a su vez, con el Metro, sin que cupieran grandes sorpresas. Siempre me pareció un misterio, si no una excentricidad, esos trenes que prometían llegar a una hora absurda (las 12:17, por poner) y llegaban justo a esa hora absurda.

> "Históricamente, el buen o mal funcionamiento de los ferrocarriles ha sido como el mercurio en los termómetros: delataba la buena o mala salud de un país"

No hay que ser ingeniero mecánico ni miembro de un observatorio con derecho a dieta para ver que los trenes, de un año acá, han dejado de llegar a la hora. A veces, incluso, han descarrilado; otras nos han dejado atrapados media horita sin aire, en una vía muerta. El mes pasado, tras una larga espera -angustiosa para algunos-, se abrieron las puertas del Cercanías, y, en imagen distópica o bélica, los viajeros fueron cargando sus maletas hasta Atocha por las orillas de la vía.

Los datos confirman la sensación a pie de calle: las incidencias han aumentado casi un 25% y el retraso acumulado, un 27%. En Rodaliès y en Cercanías, la cifra asciende al 50%. Se habla del aumento de pasajeros, de los problemas de derivados del incremento de circulación con la llegada de los trenes privados o de bajo coste. ¿Excusas de mal pagador? ¿Indicio del declive? No sé, pero nada inquieta tanto a un ciudadano como ver que lo que antes funcionaba rigurosamente empieza a dar signos de extravío. Sobre todo, si ese ciudadano dedica una parte muy importante de sus sueldos a mantener una estructura fundamental.

Hemos llegado hasta aquí sin mentar al ministro de Transportes y Movilidad Sostenible, Óscar Puente, de quien se acuerdan a menudo los viajeros de Renfe. Puente abarca demasiado desde su cartera, ya que no solo es ministro del ramo -quizás su menor atribución -, sino tuitero militante, diplomático disruptivo (en Argentina ya lo conocen) y agitador sanchista. Esto último, a tiempo completo. Mientras tanto, con Puente los trenes no llegan a la hora. A veces, ni llegan. Ojalá pronto retomemos la buena vía. ◆



DEGUSSA: LA FORMA MÁS SENCILLA, DE INVERTIR EN METALES PRECIOSOS

El oro está considerado desde hace 6.000 años la moneda más fuerte, algo que lo convierte en una inversión sólida y tangible. El nombre de Degussa es sinónimo de metales preciosos en todo el mundo. Somos la mayor empresa de metales preciosos en Europa, que trabaja independientemente de los bancos, y estamos a su disposición para asesorarle y ayudarle a crear su cartera personal de lingotes y monedas. Todas las barras de Degussa están certificadas por la LBMA y disponen de un número ISIN, permitiendo su incorporación en una cartera de inversión. También le ofrecemos cajas de seguridad en alquiler, en las que podrá guardar su inversión.

Para más información y tienda online, visite:
DEGUSSA-MP.ES

PUNTO DE VENTA:

Calle de Velázquez 2 · 28001 Madrid
Teléfono: +34 91 19 82 900

MIEMBROS DE:

LBMA MEMBER

LPM LONDON PLATINUM & PALLADIUM MARKET

Degussa
GOLD AND SILVER.

Seas o no de ASISA
puedes acceder
a nuestro blog
para más información.

PROGRAMA INTEGRAL MENOPAUSIA ASISA

- Chat
- Sexólogos
- Nutricionistas
- Ginecólogos
- Psicólogos
- Entrenamientos
- Webinars
- Blog
- Tutoriales
- Retos

900 10 10 21
asisa.es

asisa
mejor así